ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 4



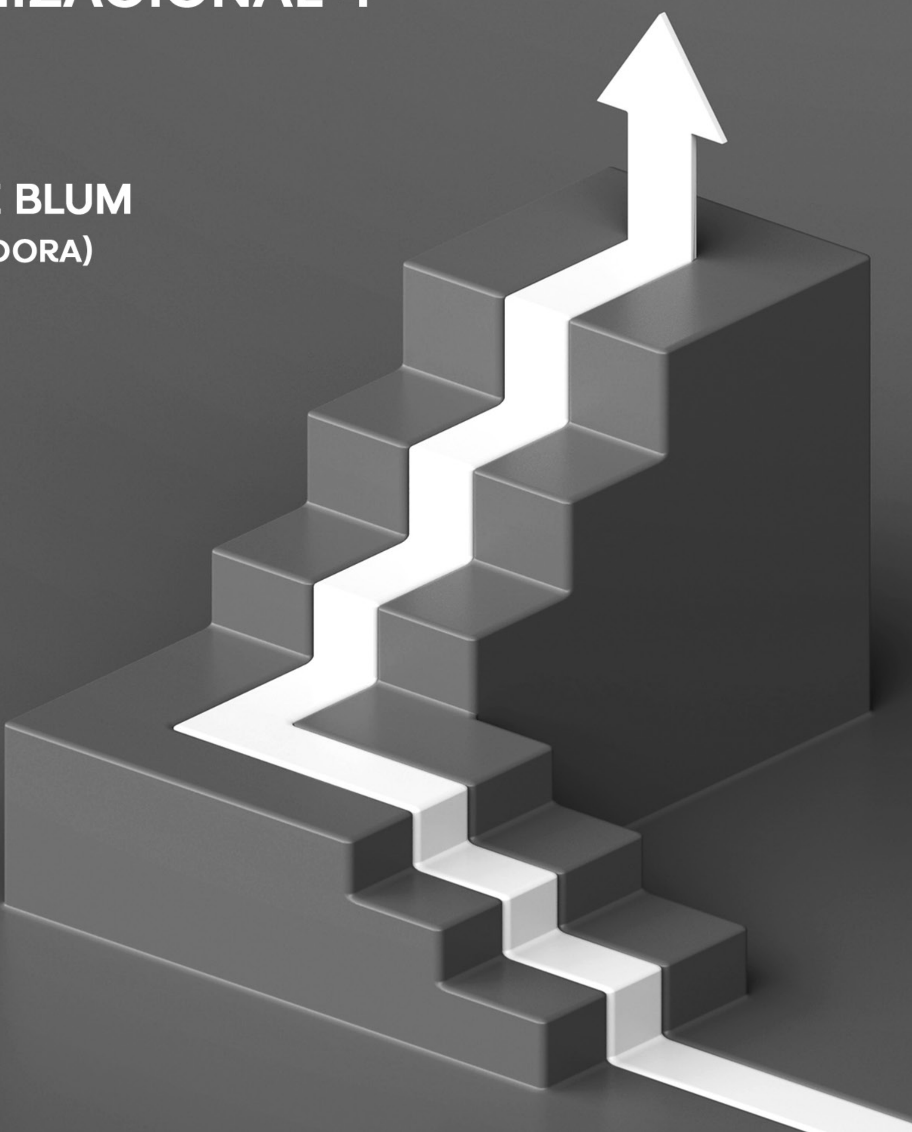
PRESLINE BLUM
(ORGANIZADORA)

Atena
Editora
Ano 2024

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 4

PRESLINE BLUM
(ORGANIZADORA)



Atena Editora
Ano 2024

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Ellen Andressa Kubisty
Luiza Alves Batista
Nataly Evilin Gayde
Thamires Camili Gayde
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

Administração moderna: estratégias para o sucesso organizacional 4

Diagramação: Ellen Andressa Kubisty
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizadora: Presline Blum

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração moderna: estratégias para o sucesso organizacional 4 / Organizadora Presline Blum. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-2879-4
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.794242908

1. Administração. I. Blum, Presline (Organizadora). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

APRESENTAÇÃO

A coleção "Administração Moderna: Estratégias para o Sucesso Organizacional" é uma obra que foca na discussão científica por meio de diversos estudos e artigos que compõem seus capítulos. Este volume aborda, de maneira categorizada e interdisciplinar, trabalhos, pesquisas, estudos de caso e revisões que exploram os diversos aspectos da administração moderna e suas estratégias para alcançar o sucesso organizacional.

O objetivo central é apresentar, de forma clara e estruturada, estudos desenvolvidos em diferentes instituições de ensino e pesquisa do país, que analisam e propõem estratégias eficazes no campo da administração. Os trabalhos reunidos neste volume têm como linha condutora temas como gestão estratégica, liderança organizacional, inovação, gestão de pessoas, marketing e áreas correlatas. A crescente competitividade e complexidade do ambiente empresarial contemporâneo têm sido fatores desafiadores para organizações de todos os portes nos últimos anos. Esse cenário de constantes mudanças e incertezas exige uma abordagem gerencial adaptativa e inovadora, que deve ser debatida e aprimorada por meio de políticas e práticas administrativas modernas.

Desta forma, a obra "Administração Moderna: Estratégias para o Sucesso Organizacional" oferece uma base sólida de conhecimento para acadêmicos, gestores, consultores e todos aqueles interessados em aprofundar seus conhecimentos sobre as melhores práticas de gestão. A importância de um material que demonstre a evolução das estratégias organizacionais ao longo do tempo, com dados substanciais de diferentes contextos empresariais no país, é inegável. Além disso, abordar temas atuais e de interesse direto para o desenvolvimento econômico e organizacional é crucial para o avanço da ciência administrativa.

Com isso, a obra apresenta uma teoria bem fundamentada nos resultados práticos obtidos por diversos professores, pesquisadores e profissionais que, de forma diligente, desenvolveram seus trabalhos, os quais são aqui apresentados de maneira concisa e didática. Reconhecemos a importância da divulgação científica e, por isso, destacamos a estrutura da Atena Editora como uma plataforma consolidada e confiável, capaz de proporcionar um espaço adequado para que esses pesquisadores possam expor e divulgar seus resultados, contribuindo assim para o avanço do conhecimento na área de administração.

Presline Blum

SUMÁRIO

SUMÁRIO

OS IMPACTOS DO AMBIENTE DE TRABALHO NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

Data de submissão: 22/07/2024 *Data de aceite: 26/08/2024*

Amanda Pereira Santos
MUST University
Goiânia – Goiás
http://lattes.cnpq.br/8875865177805924

RESUMO: No panorama profissional contemporâneo, a busca por excelência e resultados implacáveis impõe aos trabalhadores uma carga cada vez mais desafiadora. Com as demandas incessantes, o ambiente de trabalho positivo é um oásis fundamental para o florescimento individual e coletivo. A construção de um espaço de trabalho agradável, acolhedor e inspirador exerce um impacto direto na produtividade, na criatividade e na retenção de talentos. Um ambiente que valoriza o bem-estar dos colaboradores contribui para a diminuição do estresse, o aumento da motivação e o fortalecimento do vínculo com a empresa. A proposta deste paper é analisar a relevância do ambiente de trabalho na criação de um espaço propício ao desenvolvimento profissional e à felicidade dos colaboradores. A metodologia consistiu em uma revisão bibliográfica de autores que estudam o tema e uma entrevista com Jackeline Mendes Ferreira, Arquiteta e Mestre em Cidade e Projeto, A especialista ressaltou a influência da arquitetura no desempenho dos colaboradores e trouxe destaque à importância de um ambiente de trabalho bem projetado.

PALAVRAS-CHAVE: Ambiente de trabalho. Inteligência emocional. Produtividade.

THE IMPACTS OF THE WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE

ABSTRACT: In the contemporary professional landscape, the relentless pursuit of excellence and relentless results imposes an increasingly challenging burden on workers. Faced with incessant demands, the positive work environment emerges as a fundamental oasis for individual and collective flourishing. The construction of a pleasant, welcoming and inspiring workspace has a direct impact on productivity, creativity and talent retention. An environment that values the well-being of employees contributes to reducing stress, increasing motivation and strengthening the bond with the company. This paper aims to analyze the relevance of the work environment in creating a space conducive to professional development and the

happiness of employees. The methodology consisted of a bibliographic review of authors who study the subject and an interview with Jackeline Mendes Ferreira, Architect and MSc in City and Project. The specialist highlighted the influence of architecture on employee performance and emphasized the importance of a well-designed work environment.
KEYWORDS: Work environment. Emotional intelligence. Productivity.

INTRODUÇÃO

O mundo corporativo contemporâneo exige cada vez mais dos profissionais. Em meio à competitividade acirrada e à constante demanda por resultados, um ambiente de trabalho positivo emerge como um fator crucial para o desempenho e bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, a inteligência emocional se destaca como uma habilidade essencial para o sucesso individual e coletivo.

A inteligência emocional se define como a capacidade de identificar, compreender e gerenciar as próprias emoções e as dos outros. Em contrapartida, a criação de um ambiente de trabalho agradável, colaborativo e saudável é capaz de impactar diretamente a produtividade, a criatividade e a retenção de talentos.

Este paper tem como objetivo analisar a importância do ambiente de trabalho e como ele contribui para a criação de um espaço propício ao desenvolvimento profissional e à felicidade dos colaboradores. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica, complementada por uma entrevista com a Arquiteta e Mestre em Cidade e Projeto, Jackeline Mendes Ferreira. A especialista abordou a influência da arquitetura no desempenho dos colaboradores, destacando a importância de um ambiente de trabalho bem projetado.

A RELAÇÃO ENTRE O AMBIENTE DE TRABALHO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

A capacidade de desenvolver uma inteligência emocional é extremamente importante, tanto para nossas vidas pessoais quanto profissionais. Goleman, Boyatzis e McKee (2011) afirmam que temos dois tipos diferentes de inteligência, racional e emocional, e o desempenho que obtemos na vida é determinado pelas duas. Embora algumas pessoas acreditem que a inteligência emocional tenha maior importância, isso não procede na prática.

Para os autores, a inteligência emocional proporciona uma “vantagem extra” no local de trabalho. Ainda assim, o custo-benefício trazido pela inteligência emocional nos resultados corporativos é um conceito relativamente novo no meio empresarial e nem sempre é levado a sério pelos gestores.

Em relação ao comportamento organizacional, Stephen, Judge e Sobral (2010) definem que inteligência emocional é a capacidade que uma pessoa tem de ter autoconsciência do seu estado afetivo, reconhecer as emoções das outras pessoas e, por fim, administrar as informações que as emoções nos transmitem.

Os pesquisadores também destacam a necessidade de manter um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que deve ser fomentado pelas empresas por meio de horários de trabalho mais flexíveis e oferta de benefícios aos colaboradores. Uma das estratégias mencionadas é, inclusive, que haja um treinamento para que os gestores possam ajudar os subordinados a enfrentar conflitos entre o pessoal e o profissional.

Atualmente, um problema apontado por Carvalho e Magalhães (2014) e que é cada vez mais comum é a Síndrome de Burnout, que prejudica o indivíduo em todas as esferas da vida: individual, social e organizacional. A produção das organizações é impactada quantitativa e qualitativamente.

Entretanto, os autores propõem que o burnout pode ser evitado e, para isso, seria necessário que a cultura da organização promova atividades preventivas ao estresse crônico. Outra forma de enfrentamento seria desenvolver a inteligência emocional, aprendendo a lidar com as próprias emoções.

Conforme Madeira, Oldoni e Schneider (2012), a neurociência pode ser aplicada à arquitetura com o objetivo de estimular emoções, as habilidades cognitivas, a memória e as sensações, diminuindo o estresse e sentimentos negativos dos trabalhadores que frequentam os ambientes corporativos da empresa. Com a neuroarquitetura, seria possível projetar espaços laborais mais humanizados e, consequentemente, gerar estímulos positivos.

Quando os gestores de uma empresa não demonstram preocupação em garantir que o ambiente laboral proporcione uma experiência positiva para os colaboradores, o impacto no desempenho da equipe é negativo. Um ambiente mal iluminado e barulhento, por exemplo, não favorece a criatividade e atrapalha em momentos que exigem maior concentração para a realização de atividades técnicas.

Se recebemos clientes no escritório, os próprios clientes percebem uma atmosfera negativa e caótica, o que pode fazer com que a empresa efetue menos vendas. Não basta que os profissionais contratados sejam bons se o espaço físico não transmitir uma boa impressão para quem frequenta o local.

Vasconcelos (2001) já dizia, anos atrás, que as organizações deveriam ser naturalmente transformadas em lugares mais aprazíveis e saudáveis para a execução do trabalho, uma vez que são nelas que as pessoas passam a maior parte de suas vidas. O ideal seria que fossem "locais onde pudéssemos, de fato, passar algumas horas vivendo, criando e realizando plenamente – com qualidade de vida, satisfação e alegria".

Com o objetivo de complementar a pesquisa realizada, Jackeline Mendes Ferreira, Arquiteta e Mestre em Cidade e Projeto, concedeu uma entrevista sobre o tema. Segundo ela, a arquitetura pensa no conforto humano, seja ele térmico, acústico, físico ou mental. No caso da arquitetura aplicada ao ambiente corporativo, existem algumas especificidades, como, por exemplo, a ergonomia dos mobiliários (altura das mesas de trabalho e inclinação das cadeiras), a disposição dos móveis e a incidência de luz natural no ambiente, dentre outras variáveis.

Jackeline afirma que um espaço de trabalho bem projetado consegue otimizar o desempenho e a produtividade dos colaboradores. A presença de luz e ventilação natural, por exemplo, promove o relaxamento ao mesmo tempo em que evita a presença de odores indesejados e a proliferação de fungos. O mobiliário certo também garante o conforto e a saúde física do funcionário. Hoje em dia, existem mesas com ajuste de altura que permitem que o colaborador possa trabalhar em pé caso deseje esticar as pernas ou descansar a lombar.

A disposição dos móveis, por sua vez, interfere no bem-estar da equipe, evitando estações de trabalho de costas para a porta de entrada e garantindo a distância mínima para circulação. Já os elementos decorativos, como quadros, espelhos, móveis de design, tapetes e arranjos, são eficazes para garantir o conforto da equipe.

Pode-se dizer que os principais elementos que afetam negativamente o desempenho dos funcionários são: a iluminação inadequada, seja em excesso ou falta dela; mobiliário que não atenda as normas de acessibilidade e conforto (altura, profundidade e inclinação); disposição errônea dos móveis no ambiente; acústica ineficiente e a falta de ventilação natural, que facilita a propagação de mofo.

Jackeline explica que a falta de uma copa e banheiro de funcionários de qualidade interferem negativamente no desempenho da equipe e no próprio senso de time. Alguns empresários investem no espaço ao qual o cliente final tem acesso: o hall de entrada, a recepção ou o salão de atendimento. Contudo, dispõem de infraestrutura quase precária na copa e no banheiro dos funcionários, entendendo que são ambientes que não precisam de investimento. Para muitos colaboradores, uma copa organizada e banheiros de qualidade fazem total diferença no engajamento dentro da empresa.

A escolha por materiais in natura é outro fator importante, pois promove a sensação de conforto ao ser humano melhorando sua concentração, disposição e, consequentemente, sua produtividade. Móveis e revestimentos em madeira natural, aplicação de pedras e vegetação naturais, além do uso de cores terrosas, auxiliam tanto na estética do espaço quanto no conforto humano e sua consequente produtividade.

Embora alguns profissionais sejam contra o uso de revestimentos que imitam certos materiais, como o porcelanato de madeira, que imita a madeira, Jackeline acredita que a radicalização pode não ser a melhor solução. O uso de materiais in natura, apesar de belo, tende a custar mais que os materiais artificiais: não somente na aquisição, mas também pela manutenção que as peças exigem. Caso o gestor queira promover espaços agradáveis para a equipe, mas não possua recursos suficientes para tal, os revestimentos que replicam os materiais naturais podem ser uma solução viável, econômica e que pode contribuir na obtenção do resultado esperado.

Nos últimos anos, espaços abertos, integrados entre si e com uma pegada informal vêm conquistando o setor corporativo. Isso se deve, em partes, pela influência de grandes marcas internacionais que adotaram um modelo de descontração nos ambientes de

trabalho. Dois exemplos famosos são a sede do iFood no Brasil e o próprio Google, no Vale do Silício. A sede do Google ficou famosa pelos espaços descontraídos, coloridos e com elementos informais. Dentro do prédio, por exemplo, há um grande escorregador para uso dos funcionários.

É comum encontrar em grandes empresas os famosos espaços de descompressão: sofás, mesas de jogos (como tênis-de-mesa e pebolim), pufes e até mesmo redes e balanços, além de cores fortes e alegres. Essa tendência, hoje predominante nas grandes empresas, está conquistando também os pequenos negócios, que começaram a perceber que o conforto do colaborador é crucial para reter talentos e otimizar a performance.

É comprovado que a luz artificial estimula o organismo, alterando a percepção do corpo sobre os horários de produção e de descanso. Nos ambientes corporativos, é possível perceber uma grande incidência de iluminação artificial com a temperatura mais fria, branca, que varia entre 5000 e 7000k. Essa iluminação auxilia o colaborador a manter-se ativo, porém, quando em excesso, o organismo tende a passar pelo processo de fadiga corporal e desgaste mental. Logo, em médio prazo, a exposição prolongada à iluminação artificial em uma temperatura fria pode diminuir a produtividade do colaborador e interferir negativamente nas relações sociais dentro do ambiente.

Assim, Jackeline reforça que é de suma importância que haja, além da iluminação artificial, a incidência de luz natural. Esta eleva os índices de dopamina no cérebro, promove o bem-estar no corpo e garante que o colaborador não tenha um desgaste maior que o normal, tornando sua produtividade a médio e longo prazo otimizada. No mais, o uso da iluminação natural ainda ajuda na eficiência energética do espaço.

Ambientes flexíveis estão sendo tendência na arquitetura, tanto residencial quanto corporativa. Isso se dá, principalmente, pelo entendimento de que o comportamento humano é volátil, assim como decisões podem ser efêmeras e objetivos podem ser revistos. Logo, podemos encontrar muitos projetos com mobiliários (peças) soltos, que podem ser mudados de lugar com facilidade, além de espaços sem uso definido.

Isso permite que um mesmo espaço possa ser uma estação de trabalho em um dia e se tornar um auditório no outro. Essa flexibilidade é herança também das novas relações sociais, onde têm-se percebido cada vez mais que modelos engessados de ser e fazer não trazem tantos resultados quanto modelos livres, autênticos e mutáveis.

Por fim, Jackeline forneceu um exemplo de um projeto que executou no ano de 2023 para uma imobiliária que estava começando a atuar como um espaço de coworking para corretores autônomos. A imobiliária está localizada em uma construção térrea, com acesso direto à rua, e, ao fundo da construção, havia um espaço aberto e inutilizado. Os gestores perceberam que, para integrar melhor a equipe e estimular o uso do coworking pelos parceiros, era necessário criar um espaço de integração que fosse aconchegante e conseguisse abrigar o máximo de pessoas simultaneamente para eventuais happy-hours e eventos paralelos.

Logo, a proposta desenvolvida contou com uma área de churrasco com espaço para descanso, com direito a sofá, TV e uma cozinha completa. O projeto todo foi elaborado pensando em aproveitar a estrutura já existente, pois o imóvel não era da empresa e sim alugado. A "área gourmet", como ficou conhecida, foi pensada principalmente para otimizar a integração da equipe, facilitando a comunicação entre eles e instigando os colaboradores a permanecerem mais tempo no espaço de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, não basta fornecer o mínimo para os colaboradores e exigir o máximo. Cada vez mais, os gestores precisam apostar em novas estratégias que diferenciem as empresas umas das outras.

Ao investir no desenvolvimento da inteligência emocional entre os colaboradores e na promoção de um ambiente de trabalho agradável, podemos esperar um retorno significativo em termos de produtividade, criatividade, retenção de talentos e resultados financeiros.

A revisão bibliográfica e a entrevista realizada com a Arquiteta Jackeline Mendes Ferreira comprovam que o ambiente de trabalho tem impactos diretos no desempenho dos colaboradores e, consequentemente, nos resultados empresariais alcançados.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, C. G., & MAGALHÃES, S. R. **Inteligência emocional como estratégia de prevenção contra a síndrome de burnout.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 11(2), 540-550. 2014.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MCKEE, A. **O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

MADEIRA, M., OLDONI, S. M., & SCHNEIDER, L. S. **Estudo da neuroarquitetura em ambiente corporativo.** Revista Thêma et Scientia, 12(1), 127. 2022.

ROBBINS, S. P., JUDGE, T. A., SOBRAL, F. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas.** Caderno de pesquisas em Administração, 8(1), 23-35, 2001.

CAPÍTULO 2

INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS NA GESTÃO PÚBLICA

Data de aceite: 26/08/2024

Herlyson Pereira da Silva
Mestrando; Possui graduação em Ciências Jurídicas pela Universidade da Fundação Educacional de Barretos (UNIFEB), mestrando do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação – Profnit, na unidade de Frutal da Universidade do Estado de Minas Gerais – Uemg
http://lattes.cnpq.br/3203233734476087

Allynson Takehiro Fujita
Doutorado em Química Analítica (Arar.) pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (2007).
http://lattes.cnpq.br/1717622385569691

Eduardo Meireles
Doutorado em Engenharia Urbana pela Universidade Federal de São Carlos. Pós-Doutorado em Economia pelo Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas/UNICAMP.
http://lattes.cnpq.br/1856762188427793
https://orcid.org/0000-0002-6711-6572

RESUMO: Este artigo tem por objetivo demonstrar a introdução do uso de tecnologia pelo setor público e os impactos sociais gerados, através de uma abordagem descritiva de revisão bibliográfica em livros, sites, revistas e artigos de autores especializados e mineração de dados referentes aos programas de computadores e aplicativos no Instituto Nacional de Propriedade Industrial, INPI, e *ORBIT QUESTEL*. Perpassando pelas principais abordagens distintas destacadas na reforma administrativa brasileira, a primeira ancorada na perspectiva burocrática, a segunda entre as décadas de 1970 e 1980, conhecidas como Nova Gestão Pública. E a terceira abordagem com ênfase, caracterizada como *e-gov,* explorando o uso de tecnologia da informação e comunicação (TIC) e *internet.* O pioneirismo atribui se à comunidade acadêmica de São Paulo e Rio de Janeiro permitindo a introdução do computador substituindo a máquina de escrever, a utilização da internet, (TICs) e diversos equipamentos tecnológicos que auxiliam na execução dos serviços prestados pelo Setor Público e Privado, bem, como na sociedade. Um em cada quatro brasileiro não possui acesso à *internet* ou computador, em comparação

com outros países desenvolvidos e em desenvolvimento, o Brasil ocupa as posições mais baixas do ranqueamento, tendo muito ainda à ser realizado para melhorar de posição, seja por proporcionar acesso aos serviços, por meio de (TICs), ou acesso à tecnologia existente, oferecendo uma estrutura básica para acesso à tecnologia, criando para tanto o políticas públicas de desenvolvimento tecnológico.
PALAVRAS-CHAVE: Reforma Administração Pública; Sistema Gerenciamento Público, Tecnologia no Serviço Público, TICs.

TECHNOLOGY INNOVATIONS IN PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT: This article aims to demonstrate the introduction of the use of technology by the public sector and the social impacts generated, through a descriptive approach of bibliographic review in books, websites, magazines and articles by specialized authors and data mining relating to computer programs and applications at the National Institute of Industrial Property, INPI, and ORBIT QUESTEL. Going through the main distinct approaches highlighted in Brazilian administrative reform, the first anchored in the bureaucratic perspective, the second between the 1970s and 1980s, known as New Public Management. And the third approach with emphasis, characterized as e-gov, exploring the use of information and communication technology (ICT) and the internet. The pioneering spirit is attributed to the academic community of São Paulo and Rio de Janeiro, allowing the introduction of the computer replacing the typewriter, the use of the internet, (ICTs) and various technological equipment that assist in the execution of services provided by the Public and Private Sector, well, as in society. One in four Brazilians does not have access to the internet or a computer, compared to other developed and developing countries, Brazil occupies the lowest positions in the ranking, with much still to be done to improve its position, whether by providing access to services , through (ICTs), or access to existing technology, offering a basic structure for access to technology, creating public policies for technological development for this purpose.
KEYWORDS: Administrative reform; Public Management System, Technology in the Public Service, ICTs

INTRODUÇÃO

A leitura propõe uma visão singela sobre a incorporação e evolução do uso de tecnologia no serviço Público Brasileiro nas distintas fases abordadas, iniciando na década de 1950, conhecidas como Pioneirismo, seguida pela Centralização passando pela fase da Terceirização chegando ao Governo Digital, propondo demonstrar a modernização do serviço público e o impacto quer a utilização da tecnologia.

Com foco em personalidades que contribuíram para a Reforma da Administração Pública, tais como: Bresser Pereira, José, Madureira dentre outros especialistas no assunto, observaremos três fases distintas, a primeira ligada à escola Webiana (CARDOSO. 2013 p.15), com uma visão de estado burocrático e forte respeito à hierarquia, a segunda, com caráter gerencial, um olhar negocial pautado pela lógica empresarial, buscava mais eficiência nos procedimentos desenvolvidos pelo serviço público e ainda proporcionou mais

informação aos cidadãos, (Sociedade da Informação), divulgando os atos da administração pública com maior clareza e por fim o e-governo, com a utilização de Tecnologia da Informação e Comunicação, com forte influência de organizações internacionais para que sejam utilizadas todas as plataformas de TICs e informatização dos serviços públicos proporcionando maior amplitude no aceso aos serviços bem como em sua execução.

Embora o artigo tenha visão voltada a administração pública não pode deixar de falar que o setor privado, que não ficou alheio a toda inovação tecnológica, contrário a isso, de forma mais rápida absorveu essas inovações.

A inovação tecnológica inserida no setor público não deve ser vista como mera ferramenta encampada pela reforma administrativa, que auxiliou a execução dos serviços. A Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e *internet* tanto no setor Público quanto na sociedade de forma geral ao caminhar do tempo, no desenvolvimento de suas atividades, apresenta constante evolução desde sua implementação, introdução no Brasil, através de grande esforço da comunidade acadêmica paulista e fluminense, papel desempenhado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e pela (Universidade Federal do Rio de Janeiro) associadas ao Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC) criando no ano de 1988 o Ministério de Ciência e Tecnologia e a Rede Nacional de Pesquisas (RNP) (UOL. BRASIL ESCOLA).

Fato marcante de grande relevância na inovação tecnológica **é** a invenção do microcomputador pela empresa Apple® na década de 1970 (GALLO. 2010) potencializando a sociedade da informação, que com o advento da energia elétrica e todas as microinvenções que circundaram a chamada segunda revolução industrial, (BATINGA, et. Al. 2019. p 236-276) foi possível difundir a utilização de microcomputador dom**é**stico auxiliando nas tarefas diárias.

A globalização torna indispensável a utilização das TICs pela administração pública que de certa forma tende a acompanhar a evolução do setor privado e da sociedade de forma geral.

O Brasil se destaca quanto da inovação tecnológica, no que tange ao processo de contagem de votos de forma eletrônica, programa pioneiro iniciado na década de 1990 pela Justiça Eleitoral (OLIVEIRA. 2001. 917), que apostou na utilização de uma máquina eletrônica de gravação digital de votos, qual realiza a contagem de forma mais rápida possibilitando sua conferência e auditagem segura, que ao passar do tempo foi evoluindo as gerações da “urna eletrônica de votação” que atualmente conta com avançada tecnologia sendo destaque no senário internacional.

O governo brasileiro mostra se preocupado com a informatização, pois durante a pandemia do Covid 19 em que se viu obrigado todos os setores da sociedade, a utilizar os meio digitais para a realização das atividades, estudar, que foi realizada em formato EAD, telemedicina, que propiciava atendimento médico a pacientes que se encontravam isolados, sem poderem sair de suas residências, assim como os demais profissionais que pararam

suas atividades em decorrência do isolamento, os médicos também se beneficiaram do atendimento remoto e digital, garantindo assim sua segurança, evitando contágio pelo Covid19, mas também oferecendo atendimento a quem necessitava, fazendo com que o Estado chegasse onde era preciso. Impulsionado pela pandemia e a necessidade de ampliar e aperfeiçoar o serviço digital, porém um grande problema foi detectado, a exclusão digital, pois o Brasil ainda ocupa as posições mais baixas nos rankings da agencias internacionais que medem a informatização nos países (TERRA. 2019), desenvolvido e em desenvolvimento, indicando que há um longo caminho a ser percorrido no que se refere à informatização e desenvolvimento tecnológico.

Claramente uma política, sólida de desenvolvimento tecnológico, necessita ser implementada a fim de desenvolver o país e colocá-lo em melhores posições, em comparação a outros países, tornando-o mais competitivo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Desenvolvido com base em abordagem dedutiva e qualitativa, técnica exploratória, descritiva, revisão bibliográfica, analisando textos de autores especializados em gestão pública, tais como: Bresser Pereira, José, Madureira, Balbe, Schiefler, dentre outros, com foco na utilização de tecnologia, explorando os estudos já abordados e referenciados no meio acadêmico A proposta de revisão bibliográfica será conforme os autores em *sites confiáveis, Google* Acadêmico, Portal da CAPES, *SciELO*, Science.gov, biblioteca digital da UEMG, etc. Para o método científico é necessário ter uma referência que auxilie em julgamentos, podendo-se concluir que a normatização é uma exigência para facilitar a apreciação dos trabalhos (RODRIGUES et al., 2019, p. 50/51).

Pesquisado na base de dados do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) com os booleanos operadores booleanos são AND, OR, NOT; aqui parecem estar apresentadas as palavras-chave “SETOR PÚBLICO”; “VOTAÇÃO”; ”PROCESSOS ADMINSTRATIVOS”; “PROGRAMAS DE GESTÃO”, foram encontrados sessenta e nove programas de computadores registados, o mesmo procedimento foi utilizando com o mesmo critério da pesquisa bibliográfica na base de dados do *Orbit Intelligence®*, resultando em uma expressiva quantidade de programas encontrados, em prospecção realizada entre julho e agosto de 2023.

Prospectado as tecnologias disponíveis, estas auxiliaram na análise bibliográfica, segundo Oliveira (2013) *apud* Jacobsen *et al.* (2017), a pesquisa qualitativa é considerada um processo de reflexão bem como uma análise da realidade a partir de métodos e técnicas que trazem conteúdo detalhado para a compreensão do objeto estudado, dessa forma o conteúdo serviu de base para estipular comparações pontuais. Em virtude da abordagem qualitativa empregada ao trabalho, realizou-se uma comparação da introdução do uso de tecnologia pelo setor público, introdução de computadores e programas como ferramenta de execução das tarefas rotineiras.

REVISÃO DA LITERATURA

A revisão bibliográfica resulta da prospecção de livros, artigos e dados encontrados em livros, sites e periódicos relacionados ao tema, assim como mineração dedados em base patentearias, auxiliando na compreensão teleológica relativa à introdução e evolução da tecnologia da informação e comunicação no serviço público, bem como na sociedade no todo.

Reforma da Administração Pública no Brasil e Introdução da Tecnologia da Informação e Comunicação

Estudiosos afirmam que os movimentos de reforma da administração pública em geral abordam três distintas fases. A primeira diz respeito à visão tradicional da administração ancorada na perspectiva burocrática, vinculada à escola Weberiana (CARDOSO. 2013 p.15), segundo Souza (2014. p. 355), “a ideia weberiana de Estado como uma entidade burocrática (com regras e um corpo de funcionários) que opera legalmente o poder (e a violência)”, a qual adotou dentre seus princípios o respeito à hierarquia e ao cumprimento das normas. A segunda abordagem, de caráter gerencial, surgiu na década de 1970 e 1980, ficou conhecida como Nova Gestão Pública (CARDOSO. 2013 p.16). Conforme citado por Denhardt, 2011, se caracteriza como um movimento que apresenta um modelo normativo substituto do modelo burocrático, que era baseado em regras e autoridade. O modelo é composto por técnicas que visam utilizar a lógica empresarial baseada em princípios mercadológicos na administração pública apud. Angion, 2012, (PEREIRA. at. al. 2017).

E a terceira abordagem o *e- gov*, o governo eletrônico conforme citado na Revista da Escola Nacional de Administração Pública

> “[ ] o governo eletrônico significa a utilização de tecnologias de informação e comunicação no âmbito da administração pública. Braga *et al.* (2008) apresenta conceitos de *e-gov* utilizados pelas tradicionais agências internacionais. Os autores informam que, para as Nações Unidas, *e-governament* inclui virtualmente todas as aplicações e plataformas de TIC usadas no setor público. A organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define o uso das TICs, (Tecnologia da Informação e Comunicação), em particular a internet, como ferramenta para levantar um melhor governo. Já para a Comunidade Europeia, e-gov relaciona se ao uso das TICs na administração pública combinando com as mudanças organizacionais e novas práticas. Esta última conceituação está em consonância com o entendimento de Abranson *et al.* (2009). Os autores afirmam que e-gov não se restringe a mera automação, mas envolve uma mudança na maneira como o Governo, pelo uso das TICs, atinge os seus objetivos, incluindo assim melhoria de processos, aumento da eficiência, melhor governança, elaboração e monitoramento de políticas públicas, aumento da transparência”. (BALBE, 2010. p.191/192).

No ano de 1995 o Brasil em contexto semelhante ao de outros países da América Latina, caracterizado pelo aprofundamento da crise do Estado e pela emergência de reformas estruturais, introduziu reforma administrativa do estado, sendo elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, documento de expressão da visão estratégica e orientador dos projetos de reforma que, a partir de diagnóstico apontou os principais problemas da administração pública brasileira nas dimensões institucional-legal, cultural e de gestão, propondo novo modelo conceitual que abordava quatro segmentos fundamentais característicos da ação do Estado: • núcleo estratégico com foco em leis e políticas públicas; • atividades exclusivas, focada no exercício necessário e no poder de Estado; • atividades não-exclusivas visava as atividades de alta relevância em que o Estado atua, simultaneamente com outras organizações privadas e do terceiro setor, na prestação de serviços sociais; e • produção de bens e serviços ao mercado, corresponde ao setor de infra-estrutura em que atuam as empresas e em que há, portanto, tendências à privatização. Importante destacar que neste ponto surgem os serviços de orientações ao cidadão, conhecido por Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC). (MARINI. 2014. p.46)

Influenciado pela evolução tecnológica, segundo Balbe citando (Diniz et al. (2009), e com base no trabalho de Reinhard e Dias (2005) "a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) pela administração pública brasileira, possui quatro fases em destaque: pioneirismo (1950 a 1965); centralização (1965 até o fim da década de 1970); terceirização (década de 1980); o governo eletrônico propriamente dito (a partir de 1990)".

O autor destaca ainda "em 2001 foi instituída no Brasil a política pública de oferta de todos os serviços na *internet* prestados ao cidadão, ampliação de aceso à informação e implantação de infraestrutura avançada de comunicação e serviços utilizando a estrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP Brasil) com a finalidade de garantir a integridade e validade jurídica de documentos". (BALBE, 2010,- p.194).

Segundo a diretora da Digix as economias inseridas pelo IMD World Digital Competitiveness em 2019 num ranking entre sessenta e três países, mostrou que o Brasil ocupa a 57ª posição. Salienta ainda que os investimentos em tecnologia no setor público têm mostrado que pode ser esse o caminho para o sucesso, de acordo com a Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (Abep), a cada R$ 1,00 (Um Real) investido em tecnologia, os governos conseguem economizar em média R$ 9,79 (Nove Reais e Setenta e Nove Centavos) no ano seguinte. (TERRA. 2019).

A também que se falar que a internet no Brasil foi implantada por iniciativa da comunidade acadêmica paulista e fluminense, (FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo) e Rio de Janeiro UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) associadas ao Laboratório Nacional de Computação Científica (LNCC) no ano de 1988, criando ano seguinte o Ministério de Ciência e Tecnologia, a Rede Nacional de Pesquisas (RNP), com objetivos de disponibilizar serviços de acesso à *Internet* no Brasil; como ponto

de partida foi criado um backbone (*espinha dorsal*, *rede de transporte*) um sistema de ligações centrais de uma rede mais ampla com dimensões continentais, conhecido como o backbone RNP, interligando instituições educacionais à Internet." (BRASILESCOLA, 2022) e o aceso a *internet* vem sendo ampliado desde então.

Importância da tecnologia na administração pública

Historiadores apontam duas grandes revoluções industriais, Moura e Santos, apud Castells (1999. p. 71) uma no final do Século XVIII e outra cerca de cem anos depois com a evolução da energia elétrica, apresentando ao mundo uma gama de microinvenções que prepararia o senário para a evolução. Na década de 1960, influenciada pela guerra, passou se a utilizar a expressão "sociedade da informação", como conceito substituto da "sociedade pós-industrial", de forma a transmitir um novo paradigma socioeconômico, com vista a expressar a transformação técnica, organizacional e administrativa, cujo ponto não mais era os insumos baratos de energia da era industrial, mas a informação em consequência do avanço tecnológico e da microeletrônica. (MOURA, SANTOS, 2010. p. 154)

A importância da TIC na sociedade em um todo, não só pela Administração Pública, permite a realização de diversas tarefas com maior celeridade, eficiência e alcance à população, influenciando na vida social indispensavelmente. (PEREIRA; SILVA, 2010, p. 154 e 155).

Grande destaque para este fenômeno social, pode se atribuir ao *APPLE II*, como criação de um computador doméstico na década de 1970, sendo considerado um "divisor de águas", conforme é citado por Gomes e; Fontgalland apud GALLO. (2010).

> "[ ] A história da *Apple* começou quando dois amigos colegiais, Steve Wozniak e Steve Jobs, perseguiam o sonho de desenvolver computadores pessoais menores e mais acessíveis. Em 1976, fundaram a *Apple Computer Company* na garagem da casa dos pais de Jobs. O primeiro produto lançado foi o computador pessoal Apple I, no entanto, somente um ano depois, com o lançamento do Apple II, a empresa alcançou notoriedade e conseguiu ultrapassar sua concorrente direta, a Microsoft. (GALLO, 2010, p. 8).

Neste contesto Wozniak e Jobs propunham um computador doméstico que segundo palavras em publicidade do produto, afirmava, "*o computador doméstico está pronto para trabalhar, brincar e crescer com você*". (GOMES; FONTGALLAND. 2021, p. 9).

Segundo Irineu de Oliveira Mendes, apud (CORREIA; MENDES; BILHIM, 2019), tornou se indispensável que a administração pública atual acompanhe a evolução e a globalização tecnológica das sociedades, sendo capaz de corresponder às exigências dos cidadãos, possuindo uma dinâmica com base em uma rede que envolve diversos atores, de setores distintos e com objetivos e interesses diversos com finalidade de fluir de forma norma e regular o conhecimento entre as entidades públicas existentes e as demais entidades, com qualidade, eficiência e de maneira mais eficaz, ao cidadão. (CORREIA; MENDES; RIBEIRO, 2021).

Sistema Eletrônico Eleitoral

Impossível falar de tecnologia na administração Pública no Brasil sem abordar a utilização das urnas eletrônicas de votação.

Sistema pioneiro desenvolvido no Brasil, a urna de votação eletrônica trouxe um grande avanço no sistema eleitoral, sendo apreciado por outros países.

Iniciado o projeto na década de 80 com tentativas isoladas de implementação de uma máquina de votar, promovidas pelo Desembargador Carlos Prudêncio no Estado de Santa Catarina. Os resultados preliminares determinaram que além da possibilidade de eliminação de algumas vulnerabilidades existia uma vantagem adicional que era o tempo necessário à apuração e contagem dos votos, que além de ser demorado gerava hipoteticamente um maior índice de erro no processo.

No ano de 1996 realizou se a primeira eleição totalmente informatizada em 46 cidades com mais de 200 mil eleitores com a utilização de urnas eletrônicas no processo eleitoral, desde o recebimento do voto até a apuração era realizado com toda infraestrutura de informática e telecomunicações. Nas eleições seguintes o número de municípios foi ampliado, e a informatização foi estendida para todo o país e manteve-se a premissa de que o voto sufragado pelo eleitor não deveria ser impresso, mas somente armazenado em mídia magnética. (OLIVEIRA, 2001, p.3).

O sistema atual de voto eletrônico do Brasil consiste em urnas eletrônicas que realizam a gravação dos dados de forma digital, também chamadas de 1ª geração ou DRE (Direct *Recording Electronic voting machine*, máquina de gravação eletrônica direta do voto), podendo ser conferidas apenas com a participação do administrador do sistema e do desenvolvedor do software. Existe uma segunda geração, proposta porque propõe a impressão de um comprovante do voto, possibilitando a auditoria contábil da votação, chamado *Independent Voter Verifiable Record* (Registro Independente Conferível pelo Eleitor), ou IVVR. No Brasil é comum ser chamado de "Voto Impresso Conferível pelo Eleitor", ou (VICE). Existe ainda uma terceira geração de sistemas eleitorais, os quais contam com RFID ou chips de identificação por radiofrequência. Estes possibilitam a conferencia do voto pelo eleitor independente de software e facilitam uma auditoria independente, sendo chamados "*End-to-End verifiability"ou, E2E*. (NIWA.2019, p2.).

Compreender a Tecnologia da Informação (TI) como um ferramental estratégico para otimização de operações públicas e privadas é senso contemporâneo e necessário em uma sociedade integrada em recursos tecnológicos e cada vez mais condicionada a resultados e processos em tempos de realização cada vez menores. Descrever sobre a utilização da TI a favor da democracia é explanar a atitude da Justiça Eleitoral brasileira em projetar, desenvolver e implantar gradativamente um sistema eleitoral eletrônico, com vistas a melhorar procedimentos, bem como criar mecanismos que inibissem as fraudes tradicionais, comumente apresentadas e realizadas nas últimas décadas. (MACEDO. 2010, p5 e 6).

Muito se discute sobre a segurança do voto na urna eletrônica, segundo Rodrigo Carneiro Munhoz Coimbra, analista judiciário do Tribunal Superior Eleitoral (TSE).

> "[ ] A urna eletrônica brasileira é um projeto maduro, que já completou 18 anos de existência. Nos últimos anos, a Justiça Eleitoral tem organizado eleições seguras, transparentes e muito rápidas, que têm servido de modelo e inspiração para todo o mundo. As eleições e as urnas brasileiras são seguras e confiáveis, seja pelo trabalho árduo da Justiça Eleitoral, seja pelo efetivo acompanhamento de todo o processo pela sociedade (COIMBRA.2019).

Ele ainda menciona no processo eleitoral embora pessoas tenham contato com as urnas eletrônicas, elas são incapazes de violar o *software* e o *hardware*, que é garantido pelos diversos mecanismos de segurança, baseados em assinatura digital e criptografia, e que as máquinas não possuem ligação pela internet, sendo isolada em sua operação de votação e profissionais capacitados transportam os dados extraídos da urna para sua contagem, garantindo assim transparência e segurança no processo de votação.

Desafios em adotar tecnologia na administração pública

O governo brasileiro por meio da pesquisa nacional por amostragem de domicílio, apontou dados de que em 2021, o acesso à internet chegou a 90,0 dos domicílios no Brasil. A pesquisa apresenta, ainda, crescimento na conectividade em áreas rurais, que saiu de 57,8% e chegou em 74,7%. O objetivo principal da pesquisa é o levantamento de informações conjunturais sobre as tendências e flutuações da força de trabalho brasileira ante o compromisso de expansão do 5G e ampliação da conectividade no interior do país, 4G. o levantamento foi realizado em parceria do Ministério das Comunicações (MCom) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A proporção de pessoas conectadas aumentou em todas as faixas etárias no país, sendo maior crescimento pelas pessoas com mais de 60 anos. A pesquisa aponta uma das possíveis explicações para o aumento, sendo o isolamento em decorrência da pandemia de Covid-19.

Lançado pelo governo federal, no ano de 2019, o programa Pátria Voluntária, com parceria do Ministério das Comunicações, pretendia a instalação de quase 40 pontos em várias localidades do país, de acesso à internet para moradores de comunidades tradicionais do Brasil. Sendo que foram concluídas as instalações nas comunidades do Torto e do Morro do Meio, ambas no Delta do Parnaíba e de Santa Bárbara, todas elas localizadas no estado do Maranhão, além da comunidade do Ariri, no estado de São Paulo. Porém em janeiro de 2023 o programa foi extinto.

A proposta do programa era melhorar a qualidade de vida e ampliar a conectividade dos moradores dessas comunidades, permitindo o acesso a informações de interesse público e a serviços essenciais em aplicativos e portais. De acordo com dados do Relatório de Tecnologia da Informação e Comunicação da última Pesquisa Nacional por Amostra de

Domicílios Contínua (Pnad Contínua TIC 2018), divulgada em abril de 2020 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), um em cada quatro habitantes no Brasil não tem acesso à internet, o que representa cerca de 46 milhões de brasileiros. O Ministério das Comunicações tem buscado mudar essa realidade ampliando a cobertura de acesso **à** internet também por meio do programa *Wi-fi* Brasil. (BRASIL-CASA CIVIL 2022).

A tendência é e-governança, ou governo digital, visto que o uso das TICs, com ferramenta de exercício do serviço público é algo que não retroage mais, é só avanço, em que cada vez mais o governo promova acesso e execução dos serviços por meios informatizados. (Educação "EAD", Telemedicina, Resolução de Conflitos, emissão de documentos e acesso a serviços público por meios digitais.

Entretanto realidade pode fazer com que parcelas da população sejam marginalizadas e mesmo deixem de receber assistência da Administração Pública. A falta de afinidade com as novas tecnologias ou de acessibilidade, de modo que a prestação dos serviços públicos digitais fique prejudicada em relação a esses cidadãos, acredita-se que os cidadãos sem acesso às tecnologias podem se tornar invisíveis, sendo a invisibilidade resultado das diferenças existentes "entre dois mundos paralelos, o digital e o analógico". (SCHIEFLER et al., 2021).

ANÁLISE DE RESULTADO

A prospecção de dados referente a inovação tecnológica utilizada pela Administração Pública observada através de um ponto de vista da evolução histórica da gestão pública, com viés na otimização dos procedimentos realizados no desenvolvimento da atividade estatal, sugere que há um longo caminho a percorrer.

Um grande número de pessoas ainda não possui acesso à tecnologia, estando marginalizadas ao ponto de vista digital, deixando de acessar serviços públicos e até sem estar inseridas socialmente, vez que a sociedade e o setor privado aderem com maior rapidez as novas tecnologias.

Infere a análise, que tanto o setor público, quanto privado carece de infraestrutura de rede (*internet, Wi-fi*), aparelhamento do setor público, novos equipamentos e mais treinamento dos agentes e ainda, uma política pública mais sólida, proporcionando acesso a inovação tecnológica, e mais acesso à tecnologia à população mais carente.

Pesquisando nas bases de dados de programas de computador do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) com operadores booleanos: AND, OR, NOT; apresentadas as palavras-chave "SETOR PÚBLICO"; "VOTAÇÃO"; "PROCESSOS ADMINSTRATIVOS"; "PROGRAMAS DE GESTÃO", foi obtido: Quadro 1 "ano de registro programas de computadores com aplicação no setor público" oito resultados; Quadro2 "ano de registro programas de computadores relacionados à votação utilizados pela administração pública" dez resultados; Quadro3 "ano de registro programas de computadores com aplicação em processos administrativos utilizados pelo setor público"

Oito resultados; Quadro 4 “ano de registro programas de computadores com aplicação em gestão pública e governo”, dezessete resultados; Quadro 5 “ano de registro programas de computadores com aplicação em gestão pública e governo” dezenove resultado, totalizando sessenta e nove programas de computadores registados, dos quais tem por utilidade auxiliar no desenvolvimento dos serviços estatais, sejam com finalidade de comunicação e informação ou gestão. Ainda para melhor compreensão dos dados temos a comparação do período de incidência de registro dos programas e suas finalidades, “Tabela 1”.Em comparação aos dados apresentados nos quadros acima e a literatura analisada, “Tabela 2”.destaca se os aspectos favoráveis e desfavoráveis do uso de inovações tecnológicas pela administração pública conforme me se verifica nos quadros a seguir:

BRASIL | Acesso à informação | Participe | Serviços | Legislação | Canais

Instituto Nacional da
Propriedade Industrial
Ministério da Economia

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Programas | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (10/07/2023 às 15:33:42)

Pesquisa por:

Todas as palavras: ' "SETOR PÚBLICO" no TituloPrograma' \ Foram encontrados **8** processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página **1** de **1**.

Pedido	Depósito	Título
BR 51 2022 000592 1	18/03/2022	SMART CONTRACTS: SISTEMA DE GESTÃO DE CONTRATOS NO SETOR PÚBLICO.
BR 51 2019 000535 0	27/03/2019	INFOCASP - CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO
BR 51 2019 000036 6	08/01/2019	MTS - PORTAL DE TRANSPARÊNCIA DO TERCEIRO SETOR PUBLICO
BR 51 2017 001543 0	05/12/2017	SIGASP SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO APLICADA AO SETOR PÚBLICO
BR 51 2015 001316 5	11/11/2015	STAFF- SISTEMA DE CONTROLE E AUDITORIA INTERNA APLIC. AO SETOR PÚBLICO
BR 51 2013 001046 2	01/10/2013	DIGIMETA - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E FOLHA DE PAGTO P/ O SETOR PUBLICO
BR 51 2013 000520 5	22/05/2013	MODELO OPERACIONAL DE INFRASIG DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO DE CUSTO E GESTÃO APLICADO AO SETOR PÚBLICO - SICGESP
BR 51 2013 000518 3	22/05/2013	MODELO OPERACIONAL DE REPOSITÓRIO DE RELATÓRIO DE CUSTO APLICADO AO SETOR PÚBLICO - RECASP

Páginas de Resultados:
1

Rua Mayrink Veiga, 9 - Centro - RJ - CEP: 20090-910

Fale Conosco

Quadro 1

Fonte: INPI

BRASIL | Acesso à informação | Participe | Serviços | Legislação | Canais

Instituto Nacional da
Propriedade Industrial
Ministério da Economia

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Programas | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (10/07/2023 às 15:31:07)

Pesquisa por:

Todas as palavras: ' "VOTAÇÃO" no TituloPrograma' \ Foram encontrados **10** processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página **1** de **1**.

Pedido	Depósito	Título
BR 51 2022 001894 2	19/07/2022	Sistema para o Legislativo (Portal Legislativo, votação, tramitação e gabinetes)
BR 51 2021 001416 2	24/06/2021	Voto Seguro - Solução compreensiva para identificação de pessoas com o uso de técnicas biométricas e registro de votação de forma segura e transparente em blockchain
BR 51 2020 002446 7	05/11/2020	Midnal SVE - Sistema de Votação Eletrônico
BR 51 2019 003014 1	26/12/2019	Sistema Integrado de Votação Eletrônica pela Internet
08921-0	27/06/2008	SISVOTARE-SISTEMA SEGURO DE VOTAÇÃO ELETRÔNICA
07791-1	20/11/2006	APLICATIVO PARA PAINEL DE VOTAÇÃO
06166-1	09/07/2004	SISTEMA DE VOTAÇÃO ELETRÔNICA II
05615-6	05/12/2003	SISTEMA DE VOTAÇÃO ELETRÔNICA - PERIFÉRICOS
05583-5	25/11/2003	SISTEMA DE VOTAÇÃO ELETRÔNICA
00703-6	01/10/1993	SIV - SISTEMA INFORMATIZADO DE VOTAÇÃO

Páginas de Resultados:
1

Quadro2

Fonte INPI

BRASIL | Acesso à informação | Participe | Serviços | Legislação | Canais

Instituto Nacional da
Propriedade Industrial
Ministério da Economia

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Programas | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (10/07/2023 às 15:27:15)

Pesquisa por:

Todas as palavras: ' "PROCESSOS ADMINISTRATIVOS" no TituloPrograma' \ Foram encontrados **8** processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página **1** de **1**.

Pedido	Depósito	Título
BR 51 2023 000385 9	17/02/2023	ASSISTENTE VIRTUAL PARA PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DA ÁREA DO ENSINO - KATIA
BR 51 2022 001959 0	26/07/2022	SCGA - Sistema de Gerenciamento de Sindicâncias e Processos Administrativos
BR 51 2021 001445 6	29/06/2021	Sistema para gestão de processos judiciais, administrativos e monitoramento legislativos de projetos de lei
BR 51 2021 001444 8	29/06/2021	Sistema para gestão de processos judiciais e administrativos
BR 51 2018 052013 8	30/10/2018	SGPAM - Sistema de Gerenciamento de Processos Administrativos de Multa
BR 51 2018 001195 0	13/07/2018	Sistema de gestão de processos jurídicos e administrativos para monitoramento e controle de demandas de ações judiciais, fiscalizações de ministério público e - Juscompesa
BR 51 2018 000431 8	03/04/2018	GPA - GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS
11582-3	27/01/2011	SISTEMA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS - INTRANET - STDTECHNET

Páginas de Resultados:
1

Quadro3

Fonte INPI

BRASIL | Acesso à informação | Participe | Serviços | Legislação | Canais

Instituto Nacional da
Propriedade Industrial
Ministério da Economia

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Programas | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (10/07/2023 às 15:18:39)

Pesquisa por:

Todas as palavras: ' "GOVERNO" no TituloPrograma' \ Foram encontrados **17** processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página **1** de **1**.

Pedido	Depósito	Título
BR 51 2023 000805 2	22/03/2023	NetConsumidor - Plataforma compreensiva para registro de iterações e interações de uma rede de consumo com suporte do governo local e com registro em blockchain
BR 51 2022 002462 4	06/09/2022	Portal Organograma - Governo de Rondônia
BR 51 2022 002054 8	02/08/2022	PROJETO TRANSPARÊNCIA - Uma ferramenta para o cidadão acompanhar a execução das despesas do Governo Federal
BR 51 2022 002007 6	29/07/2022	API SID - Sistema Integrado de Descanso do Governo do Estado de Rondônia
BR 51 2022 001362 2	03/06/2022	SID - Sistema Integrado de Descanso do Governo do Estado de Rondônia
BR 51 2021 002341 2	05/10/2021	Portal da Transparência do Governo Federal
BR 51 2018 001030 0	26/06/2018	Governo Digital
BR 51 2016 000493 2	04/05/2016	CIVIDAS: PLATAFORMA SOFTWARE DE GOVERNO ELETRÔNICO
BR 51 2013 001245 7	13/11/2013	SISTEMA DE GESTÃO E CONFORMIDADE DE PAGAMENTO A FORNECEDORES DO GOVERNO - SIMETRYA GOV-E
13708-2	26/09/2012	PORTAL REDE GOVERNO
12016-3	27/06/2011	CPQD2457 - GOVERNO NA TV - GTV GINGA - V-2.0
12067-6	24/06/2011	THEMA/E-GOVERNO
11781-2	19/04/2011	GERENCIAMENTO DE BENS PATRIMONIAIS TENDO COMO BASE AS REGRAS DO GOVERNO FEDERAL - SIGEPAT
10710-2	27/05/2010	CPQD2363 - GOVERNO NA TV - GTV GINGA-NCL - V.1.0
10649-4	24/05/2010	CPQD2362 GOVERNO NA TV - OPENTV (GTV) - V.1.0
10101-5	06/10/2009	SISTEMA DE CURSOS DA ESCOLA DE GOVERNO DO PARANÁ
06964-1	09/09/2005	SISTEMA DE INSCRIÇÕES E ACOMPANHAMENTO ADMINISTRATIVO DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO DO GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Páginas de Resultados:
1

Quadro 4

Fonte INPI

BRASIL | Acesso à informação | Participe | Serviços | Legislação | Canais

Instituto Nacional da
Propriedade Industrial
Ministério da Economia

Consulta à Base de Dados do INPI

[Início | Ajuda?]

» Consultar por: Base Programas | Finalizar Sessão

RESULTADO DA PESQUISA (10/07/2023 às 15:12:20)

Pesquisa por:

Todas as palavras: ' "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA" no TituloPrograma' \ Foram encontrados **19** processos que satisfazem à pesquisa. Mostrando página **1** de **1**.

Pedido	Depósito	Título
BR 51 2022 002432 2	02/09/2022	Plataforma AGOV de Administração Pública (Agência de Capacitação, Escritório de Gestão, Central de Compras etc.)
BR 51 2022 002046 7	01/08/2022	SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BR 51 2019 002944 5	18/12/2019	SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE COMPRAS, LICITAÇÕES, CONTRATOS, ALMOXARIFADO, PATRIMÔNIO, FROTAS e OUVIDORIA
BR 51 2018 051672 6	14/09/2018	SIG Denúncia: Sistema de Informação Geográfico Web de Participação Popular na Administração Pública
BR 51 2016 001032 0	09/08/2016	ÁBACO - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, WORKFLOW E BI (BUSINESS INTELIGENCE)
BR 51 2015 001085 9	29/09/2015	PUBLIX- SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BR 51 2014 001519 0	15/12/2014	GEOSIAP - SISTEMAS INTEGRADOS PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GEORREFERENCIADOS
12774-3	04/01/2012	SUAP - SISTEMA UNIFICADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
11232-4	10/11/2010	CONFIA - CONTROLADORIA FINANCEIRA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
10419-1	05/02/2010	SIAP - SISTEMA INTEGRADO PARA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
09662-0	20/05/2009	SIGAPP SISTEMA INTEGRADOS DE GERENCIAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E PRIVADA
09671-1	07/05/2009	PREFEITURA LIVRE - PUBLICO LIVRE - SIAP - SIST INTEGRADO ADMINISTRAÇÃO PUBLICA
08834-5	09/05/2008	SIAP - SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
07676-1	22/09/2006	SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
05907-5	14/04/2004	S.A.P. SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
04394-4	16/04/2002	SIAP - SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
03232-1	27/07/2000	DIMENSÃO - SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
02853-0	29/12/1999	SIGAP - SOLUÇÃO INTEGRADA GESTÃO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
01712-5	11/03/1997	SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Páginas de Resultados:
1

Quadro 5

Fonte INPI

Período em décadas	Aplicação	Quadro
Inicio 1990	Sistemas de votação	2
Inicio 2010	Ênfase em processos administrativos/sindicância e gestão de pessoas	3 e 1
Meados 2000	Programas de comunicação/transparência e relacionados aos pagamentos	4
Final 1990	Sistemas de administração e processos administrativos	5

Tabela 1

Fonte O autor com base nos quadros INPI

Aspecto	**Fatores Favoráveis**	**Fatores Desfavoráveis**
Eficiência	Automação de processos, agilidade.	Dependência de sistemas, custos.
Transparência	Acesso a informações, prestação contas.	Riscos de segurança e privacidade.
Economia	Otimização do serviço, menor uso de papel, gastos.	Alto custo para implantação.
Acesso do cidadão	Maior alcance por plataformas.	Exclusão digital.
Acesso do Servidor	Acesso remoto, home *office*.	Infraestrutura e aparelhamento.
Tomada de Decisão	Mais célere as análises de dados.	Viés na manipulação de dados.
Modernização	Melhorias do serviço prestado.	Burocracia e falta de aceitação.
Sustentabilidade	Economia de papel redução no impacto ambiental.	Descarte inadequado da tecnologia obsoleta.
Atendimento ao cidadão	Mais eficiente e amplo, uso de plataformas digitais.	Distanciamento do Órgão Público e despersonificação.

Tabela 2

Fonte O autor com base nos textos analisados.

Importante salientar que os impactos gerados pela inovação tecnológica adotada pela administração Pública podem sofrer variações dependendo do contexto de cada Órgão onde está sendo utilizada. Tabela acima oferece uma visão generalizada dos aspectos favoráveis e desfavoráveis em relação a implantação de tecnologia pela Administração Pública.

Utilizando o mesmo critério da pesquisa bibliográfica na base de dados do *Orbit Intelligence®* verifica se um volume expressivamente maior de programas em outros países, "Gráfico 1" com concentração nos Estados Unidos, China e Europa, e os depositantes com maior relevância. como se pode observar no "Gráfico 2" a que segue:

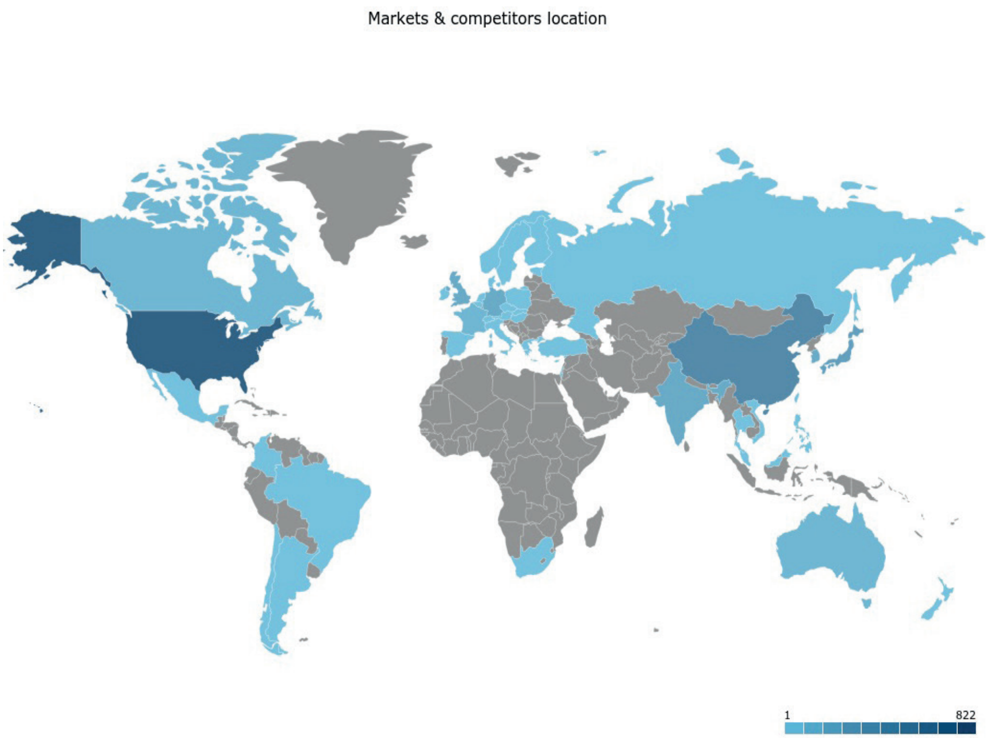


Gráfico 1:

Gráfico do autor, fonte dados *Orbit Intelligence®*

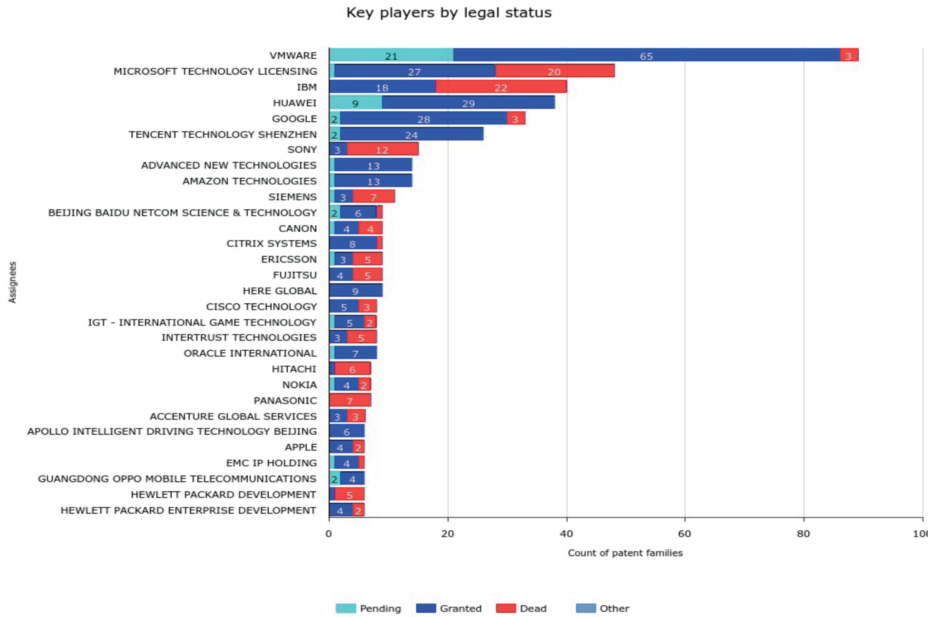


Gráfico 2:

Gráfico do autor, fonte dados *Orbit Intelligence®*

Verificando os dados coletados, pode se inferir que há uma grande utilização e demanda tecnológica para o desenvolvimento das atividades estatais e privadas, e que o desenvolvimento tecnológico nacional ainda é menor que o apresentado em outros países.

O trabalho propõe uma visão não aprofundada da implantação e inovação da tecnologia na administração pública ao passar dos anos os impactos gerados, apresentando um panorama do atual senário servindo de base para estudos futuros sobre o tema abordado buscando melhorar o a utilização tecnológica pelo serviço púbico procurando mitigar a exclusão digital.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho buscou apresentar um singelo comentário a histórico da evolução tecnológica e sua implementação na administração pública do Brasil sob o prisma das etapas da reforma administrativa demonstrando a informatização do serviço público na realização de suas atividades de Estado, por meio de abordagem dedutiva exploratória, de revisão bibliográfica de dados secundários com análise comparativa de literatura, e mineração de dados.

O Estado Brasileiro passou por várias etapas de reformulação do serviço estatal, até chegar ao uso da tecnologia, mais especificamente utilização de computadores para a escrita e da *internet*, assim como a utilização de Tecnologia da Informação e Comunicação.

A tecnologia é algo que se tornou indispensável para o exercício de qualquer tarefa nos dias atuais, ainda mais com a globalização da sociedade, razão esta que faz acreditar que novas tecnologias surgirão para auxiliar o desenvolvimento das atividades cotidianas em nossa sociedade. Tanto é que o uso da tecnologia só tende a avançar, desde o surgimento do microcomputador, novos sistemas informatizados, *softwares* e aparelhos eletrônicos, podendo ainda destacar a votação eletrônica desenvolvida pelo TSE,

Muito ainda tem que se desenvolver, ampliação de rede, divulgação de conhecimento tecnológico, facilitação e disponibilização de acesso à tecnologia, dentre outros problemas a serem enfrentados. Mas fato é que cada vez mais a sociedade se torna dependente da tecnologia.

O Brasil ainda ocupa posições afastadas nos *rankings* medidos pelas Organizações Mundiais, porem tem investido em uso de TICs e programas de informatização, e ampliando a rede mundial de computadores, tanto que comunidades tradicionais estão recebendo equipamentos tecnológicos para terem acesso à *internet* e não só estarem conectados ao mundo, mas acessarem também serviços, pois durante a pandemia do COVID19, necessário foi o uso da tecnologia, sendo utilizado em grande escala para os mais diversos serviços e necessidades, exemplo é “telemedicina” e centros de mídias educacionais.

O avanço tecnológico na administração pública requer um planejamento estratégico sólido, investimentos adequados para garantir que os benefícios sejam efetivamente alcançados. E evolução de uma sociedade caminha par e passo com o avanço tecnológico, o aceso a rede mundial de computares e o conhecimento.

PERSPECTIVAS FUTURAS

São promissoras as perspectivas da administração pública brasileira em relação às inovações tecnológicas e apresenta potencial de transformar significativamente a sociedade. A incorporação de tecnologias avançadas na administração pública tem como objetivo aprimorar os serviços prestados aos cidadãos, redução de custos e materiais, aumentar a eficiência e promover maior transparência e participação da população, qual pode destacar se algumas perspectivas qual incluem:

- Acesso aos serviços pelo cidadão: A adoção de soluções digitais, como *sites online*, aplicativos móveis e plataformas digitais, possibilitando os cidadãos acessarem serviços públicos de forma mais rápida e conveniente, reduzindo burocracia e tempo de espera.

- Acesso aos serviços pelo servidor: A adoção de soluções digitais que possibilitem o acesso remoto em locais distintos e em tempo real, proporcionando que o servidor acesse informações de forma mais rápida e conveniente e a ainda trabalhar de forma home office.

- Transparência: As tecnologias digitais podem fornecer maior transparência nos processos de tomada de decisão, permitindo que os cidadãos acompanhem de perto as ações governamentais, a alocação de recursos e o progresso de projetos, possibilitando maior participação e engajamento da população.

- Tomada de Decisão: As tecnologias digitais possibilitam a análise de grandes volumes de dados e informações, auxiliando nas formalizações de políticas públicas e tomadas de decisões com maiores informações sobre o tema.

- Eficiência: A automação de processos pode reduzir erros aperfeiçoando a execução das tarefas tornando o processo mais eficiente impactando na redução de custos.

- Economia: O aperfeiçoamento dos processos permite a economia de recurso, materiais e humanos, reduzindo tempo de execução das tarefas.

- Modernização: a implementação de novas tecnologias pode permitir acesso a serviços de forma mais rápida e conveniente, reduzindo burocracia e tempo de espera, melhorando a gestão de recursos e possibilitando a inclusão digital, garantindo que todos tenham acesso igualitário às ferramentas e recursos digitais.

- Proteção e Segurança: Criação de sistemas (chaves digitais, criptografia, codificação) que garantem a segurança e proteção de dados e que transmitam confiabilidade.

- Sustentabilidade: À medida que a tecnologia proporciona maior eficiência, redução de recurso e tempo, caminha para uma sociedade sustentável, reduzindo o impacto ambiental, social, econômico, cultural, estreitando as desigualdades.

Grande preocupação é com a segurança digital, pode ser citado a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), e outras preocupações com a inovação tecnológica também não passam despercebidas, outra grande é inclusão digital, com foco no combate ao analfabetismo tecnológico e a estrutura implementado e disponível na sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

BALBE, Ronald da silva, - Revista do Serviço Público Brasilia 61 2 189-209 abr/2010.

BATINGA, Georgina Luna; PINTO, Marcelo de Rezende; GUIMARAES, Ludmila. Por uma compreensão do mundo material: uma biografia da marca Apple. Cadernos EBAPE. br, 17(2), 236-276https:// doi.org/10.1590/1679-395167383 disponivel em: ttps://www.scielo.br/j/cebape/a/VBpmMnNfg6RnLQZCJnDM6fv/#ModalHowcite acessado em 05/08/2023.

BRASIL, Assuntos e notícias. Disponível em https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2022/setembro/ acessado em 12/07/2022.

CARDOSO, Júlio. Da reforma administrativa ao e-government: 1974-2012 e-services no município do Pombal. 2013. Tese de Doutorado.

CASTOR, Belmiro Valverde Jobim; JOSÉ, Herbert Antonio Age. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 97 a 111- 97 a 111, 1998.

COIMBRA, Rodrigo Carneiro Munhoz, Revista eletrônica EJE n. 6, ano 4 disponivel em: https://www.tse.jus.br/institucional/escola-judiciaria-eleitoral/publicacoes/revistas-da-eje/artigos/revista-eletronica-eje-n.-6-ano-4/por-que-a-urna-eletronica-e-segura. Acessado em 03/08/2023.

DE OLIVEIRA MENDES, Ireneu; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; DE OLIVEIRA RIBEIRO, Patrícia. A importância do apoio da Gestão Organizacional para um desempenho eficiente na Administração Pública–o caso de estudo do Governo do Distrito Federal. Lex Humana (ISSN 2175-0947), v. 13, n. 2, p. 55-74, 2021.

DENHARDT, Robert B, Teoria da administração pública. TRADUÇAO DA 6ª EDIÇAO NORTE-AMERICANA - 1ªED. Editora Cengage Learning. 2011.

E-SILVA, Daniel Nascimento, Manual do Método Científico-Tecnológico. Moderna. Manaus, 1ª Edição, p. 12, 2020.

E-SILVA, Daniel Nascimento, MANUAL DO MÉTODO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO. Moderna. Manaus, 1ª Edição, p. 12, 2020.

GALLO, C. A arte de Steve Jobs: princípios revolucionários sobre inovação para o sucesso em qualquer atividade. São Paulo: Lua de Papel, 2010.

GOMES, Isabelly Borborema; FONTGALLAND, Isabel Lausanne. Diferenciação como estratégia: um estudo de caso da Apple. E-Acadêmica, v. 2, n. 3, p. e362367-e362367, 2021.

MACEDO, Roberto Gondo. A cultura do voto eletrônico no Brasil: Contribuição Tecnológica para a Democracia e Comunicação Pública. In: CONGRESSO PANAMERICANO DE COMUNICAÇÃO. 2010.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. Revista do Serviço Público, [S. l.], v. 53, n. 4, p. p. 31-52, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v53i4.293. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/293. Acesso em: 1 ago. 2023.

NIWA, Henrique. Um sistema de voto eletrônico baseado em blockchain. In: SIMPÓSIO DE PESQUISA OPERACIONAL E LOGÍSTICA DA MARINHA, 19., 2019, Rio de Janeiro, RJ. Anais [. . .]. Rio de Janeiro: Centro de Análises de Sistemas Navais, 2019.

OLIVEIRA, Evandro Luiz, VOTO ELETRÔNICO - PROCESSO ELEITORAL BRASILEIRO.http://pbh.gov.br/informaticapublica/ANO3_N1_PDF/ip0301oliveira.pdf acessado em 15/07/2023. 2001.

PEREIRA, Danilo Moura; SILVA, Gislaine Santos. Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento. Cadernos de ciências sociais aplicadas, v. 10, n. 1, p. 151-174, 2010. Disponível em: https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/download/1935/1652/3269. Acesso em: 1 ago. 2023.

PEREIRA, Fernando Neves; ALLEDI FILHO Cid; QUELHAS, Osvaldo; BONINA, Noemi; VIEIRA, Júlio; MARQUES, Vânia Vol. 38 (N07) ano 2017. Revista Espacios. ISSN 0798 1015.

PEREIRA, Orgs Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Editora FGV, 2015.

RODRIGUES, Francisco Welde Araújo; RAMOS, Aretuza Bezerra Brito. Metodologia científica: análise e reflexão sobre a percepção dos graduandos. INTERNATIONAL JOURNAL EDUCATION AND TEACHING (PDVL) ISSN 2595-2498, v. 2, n. 1, p. 47-60, 2019.

SCHIEFLER, Eduardo André & CRISTÓVAM, José & SOUSA, Thanderson. Administração Pública digital e a problemática da desigualdade no acesso à tecnologia: Digital Public Administration and the problem of inequality in access to technology. International Journal of Digital Law. 1. 97-116. 10.47975/IJDL/1schiefler. (2020). Disponível em https://www.researchgate.net/publication/347062038_Administracao_Publica_digital_e_a_problematica_da_desigualdade_no_acesso_a_tecnologia_Digital_Public_Administration_and_the_problem_of_inequality_in_access_to_technology/citation/download acessado em 01/08/2023.

SOUZA, Ângelo Ricardo. A Pesquisa em Políticas Educacionais no Brasil: de que estamos tratando? Práxis Educativa, Ponta Grossa, v. 9, p. 355-367, jul./dez. 2014.

TERRA, Jenifer Bueno Mendes, Digix 2019. Disponível em: https://digix.com.br/gestao-publica/tecnologia-no-setor-público-quais-sao-os-desafios-e-necessidades/ acessado em 02/08/2022.

UOL. Internet no Brasil e sua administração. https://brasilescola.uol.com.br/informatica/internet-no-brasil.htm acessado em 12/07/2023.

CAPÍTULO 3

FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE URBANA: DIMENSÃO AMBIENTAL DA FUNÇÃO SOCIAL DA PROPRIEDADE E OS RESPONSÁVEIS PELA SUA IMPLEMENTAÇÃO

Data de aceite: 26/08/2024

Diony Vanderlei Nobre do Espirito Santo
Advogado - Mestrado em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU) – São Paulo Brasil

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira
Economista – Doutorado Organização Industrial (ITA) – Pós-doutorado em Gestão da Inovação Tecnológica (ITA) - Pesquisador do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU) – São Paulo - Brasil

Edson Trajano Vieira
Economista-Doutorado em História Econômica (USP) - Pesquisador do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté (UNITAU) – São Paulo Brasil

PALAVRAS-CHAVE: Propriedade; Função social; Dimensão Ambiental.

INTRODUÇÃO

A compreensão que a propriedade urbana possui uma função social não é novidade, entretanto, aprofundar acerca da dimensão ambiental da função social ainda é um tema que merece maior atenção.

A sociedade está em constante progresso, as cidades ganham cada vez mais habitantes e a propriedade urbana precisa ser cada vez mais planejada. O desafio urbano de orquestrar um crescimento sustentável no zoneamento para ocupação do solo nas cidades é cada vez mais complexo.

Notadamente, a mídia noticia casos de mudança climática nos centros urbanos decorrentes da falta de planejamento do Poder Público no dimensionamento das propriedades urbanas. Neste ponto podemos mencionar a erosão que provoca o enfraquecimento do solo (Castro & Ferreira, 2006), as enchentes e suas diversas variáveis de causa, entre outros problemas enfrentados pela mudança climática.

O que se procura aprofundar é o impacto que as propriedades urbanas possuem na conjuntura dos eventos climáticos.

Numa situação hipotética, uma cidade em que 70% do solo (propriedade urbana) possui disponibilidade de captar e filtrar a água fluvial, demanda menor escoamento destas águas fluviais em rios e córregos, quando se reduz a capacidade percentual do solo de captar a filtragem da água fluvial, a demanda no escoamento destas águas fluviais em rios e córregos será maior, ocasionado impactos estruturais decorrentes de uma alteração climática.

O progresso dos centros urbanos amplia a malha urbanística e a ocupação do solo, gerando uma verdadeira impermeabilização massiva do solo em meio urbano.

Estudos demostram a importância de preconizar uma abordagem que integre a consciência da dimensão dos problemas resultantes da impermeabilização dos solos, nas intervenções sobre o território, causadas pelo processo de urbanização (Teixeira, 2005).

A utilização ecologicamente adequada da propriedade urbana, garantindo o cumprimento da função social e ambiental da propriedade urbana, mitiga os danos ambientais e consequentemente, a mudança climática.

Todavia, não basta compreender a função ambiental da propriedade, mas identificar os responsáveis por promover e preservar a função ambiental da propriedade urbana, desta forma, se pretende contribuir para o universo científico ao dedicar atenção para as circunstâncias relevantes na ocupação urbana como instrumento no desenvolvimento regional sustentável.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A concepção de propriedade e o reconhecimento como direito positivo percorreu um longo processo de transição, sempre alvo de disputa desde os primórdios, os homens construíram um ordenamento jurídico para garantir segurança jurídica as relações humanas na disciplina do domínio, titularidade, uso e gozo da propriedade.

A propriedade, sob influência do direito canônico, forte expoente como fonte de direito no período medieval, era reconhecida como um direito natural aos homens concedida por Deus, concedido a todo gênero humano sem estabelecer qual parte da propriedade o homem deva possuir deixando aos homens a delimitação das posses privadas e o seu exercício (Paupério, 1987).

Na concepção do liberal John Locke, a propriedade é um direito natural decorrente do trabalho humano: “O trabalho de seu corpo e a obra de suas mãos... são propriedade sua. Por isso, seja o que for que ele tirado estado que a natureza proporcionou e ali deixou, ele misturou aí o seu trabalho, acrescentando algo que lhe é próprio, e assim o torna sua propriedade” (Locke, 1994).

A transição da propriedade como direito natural para um direito positivo, tem suas origens com a Magna Carta de 1215, assinada por João Sem Terra, na preocupação dos Barões ingleses para garantir suas liberdades (CARDOSO, 1986).

A Constituição Federal de 1988 consagra o direito de propriedade como garantia fundamental, prevê no artigo 5º a inviolabilidade ao direito de propriedade, dispõe:

> Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
>
> (...)
>
> XXII - é garantido o direito de propriedade

A relevância da propriedade no texto constitucional insculpido como direito fundamental demonstra a sua importância no ordenamento jurídico, todavia, assim como todo direito não é absoluto, encontra limites na própria Constituição "não obstante, o direito de propriedade não é absoluto (assim como todos os demais direitos)" (MARTINS, 2021).

Neste sentido, convém realçar a obra de Pedro Lenza (2014):

> Como regra geral, assegura-se o direito de propriedade, que deverá atender à sua função social, nos exatos termos dos arts. 182, §2º, e 186 da CF/1988. Esse direito não é absoluto, visto que a propriedade poderá ser desapropriada por necessidade ou utilidade pública e, desde que esteja cumprindo a sua função social, será paga justa e prévia indenização em dinheiro (art. 5º, XXIV).

Com a transformação do conceito de direito da propriedade ao longo da história, atualmente, sob a égide da Constituição Cidadã de 1988, a propriedade ganha uma função social na sociedade, o reconhecimento da propriedade (moradia) como elemento fundamental a dignidade humana.

O texto constitucional inova ao reconhecer modalidade de acesso a propriedade mediante a usucapião de imóvel rural improdutivo ou imóvel urbano *res nullius*, abandonado. Em contrapartida, o cumprimento da função social da propriedade exige obrigações do titular proprietário.

A concepção de função social da propriedade foi desenvolvida por Leon Duguit, em 1912, a partir da concepção que as pessoas que vivem em sociedade possuem uma função social a cumprir.

Nesta esteira, Attanásio Júnior (2005) pontua o pensamento de Duguit:

> A teoria de DUGUIT (1975) é desenvolvida a partir do pensamento positivista de Augusto Comte, segundo a qual não há direitos individuais nem coletivos e sim uma função social a ser cumprida por todos os membros da sociedade. A propriedade individual é protegida pelo direito em razão do benefício social que resulta de sua utilização, ou seja, a propriedade privada é protegida na medida em que cumpra a sua função social, e seja utilizada de forma produtiva, aumentando a riqueza em benefício de toda a sociedade.

No ordenamento brasileiro o art. 182, §2º da CF/1988, anota: "A propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no plano diretor". O trabalho dos parlamentares constituintes na elaboração do texto constitucional possui relevante carga social, alicerçado no Estado do Bem-estar social.

O termo social está revestido de função social (Júnior, 2005) sinônimo da expressão de bem-estar-social, utilidade social, interesse social, fim social. Estes sinônimos corroboram a máxima social relativo à proteção da propriedade em razão da utilização produtiva dos bens, ao aumento da produção e da riqueza, em harmonia com a ideia de prosperidade.

A propriedade que atende a função social, deve atender necessariamente a todas as suas dimensões, neste contexto, a função ambiental da propriedade reflete a dimensão ambiental da função social da propriedade, portanto, o meio ambiente deve ser apropriado de forma sustentável para a promoção da qualidade de vida em qualquer propriedade.

A função ambiental da propriedade refere-se à responsabilidade dos proprietários em relação à proteção e preservação do meio ambiente. Ela reconhece que a propriedade privada não deve ser exercida de forma a causar danos ambientais, mas sim de maneira a promover a sustentabilidade e a conservação dos recursos naturais.

Na crítica sobre o desconhecimento da função ambiental da propriedade na doutrina brasileira, Benjamin (2003) aduz:

> Havendo, de fato, tanta carência de trato adequado da função social da propriedade na nossa prática jurídica atual, não é de surpreender o desconhecimento da função socioambiental da propriedade, tardio desdobramento – legislativo, doutrinário e jurisprudencial – daquela. Não devia ser assim, contudo: poucas constituições unem tão umbilicalmente função social e meio ambiente como a brasileira.

A definição de meio ambiente, contemplado pela legislação brasileira, consiste num conjunto de ações que tem por escopo a participação ativa na defesa do meio ambiente, neste passo, dispõe o art. 3º, I da Lei 6.938/1981 "meio ambiente, o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas".

A propriedade que atende a função ambiental consiste na ideia de que os proprietários têm a obrigação de agir de maneira responsável em relação às suas terras e recursos naturais, levando em consideração os impactos ambientais de suas atividades. Essa responsabilidade é fundamentada na noção de que o meio ambiente é um bem comum e que todos têm o direito de desfrutar de um ambiente saudável e equilibrado.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo possui metodologia dedutiva e documental, elaborado por meio de uma revisão bibliográfica dos assuntos mais relevantes aplicado ao arcabouço conceitual. A delimitação do estudo ao conceito de propriedade urbana, procura analisar a existência de obrigações em cumprir um conjunto de normas civis para atender a função social estabelecida na Constituição Federal, neste passo, avaliamos o recorte da dimensão ambiental desta função social que abriga e rege a vida em todas as suas formas.

Por fim, analisou-se o conceito da propriedade urbana e a sua dimensão ambiental na função social da propriedade e buscar identificar possíveis responsáveis para garantir a adequação da propriedade urbana para implementar um papel relevante no combate a mudança do clima.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir do ordenamento jurídico, verificamos que a propriedade é um direito assegurado sob o fundamento das garantias fundamentais e na ordem econômica. O texto constitucional, aduz:

> Art. 170 - A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos uma existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:
>
> (...)
>
> II - propriedade privada;
>
> III - função social da propriedade;

A garantia do direito de propriedade está vinculada ao cumprimento de obrigações específica pautada no desenvolvimento urbano para atender a função social da propriedade, estes requisitos objetivos constitucionais consistem:

> Art. 182. A política de desenvolvimento urbano, executada pelo Poder Público municipal, conforme diretrizes gerais fixadas em lei, tem por objetivo ordenar o pleno desenvolvimento das funções sociais da cidade e garantir o bem-estar de seus habitantes.
>
> § 1º O plano diretor, aprovado pela Câmara Municipal, obrigatório para cidades com mais de vinte mil habitantes, é o instrumento básico da política de desenvolvimento e de expansão urbana.
>
> § 2º A propriedade urbana cumpre sua função social quando atende às exigências fundamentais de ordenação da cidade expressas no plano diretor.

Por fim, as consequências no descumprimento da função social da propriedade também foram contempladas pelo texto constitucional, observa-se:

> Art. 182 (...)
>
> § 4º É facultado ao Poder Público municipal, mediante lei específica para área incluída no plano diretor, exigir, nos termos da lei federal, do proprietário do solo urbano não edificado, subutilizado ou não utilizado, que promova seu adequado aproveitamento, sob pena, sucessivamente, de:
>
> I - parcelamento ou edificação compulsórios;
>
> II - imposto sobre a propriedade predial e territorial urbana progressivo no tempo;
>
> III - desapropriação com pagamento mediante títulos da dívida pública de emissão previamente aprovada pelo Senado Federal, com prazo de resgate de até dez anos, em parcelas anuais, iguais e sucessivas, assegurados o valor real da indenização e os juros legais.

O plano diretor é o instrumento elaborado pelo Executivo com a participação da sociedade e aprovado pelo Poder Legislativo municipal, em que define os objetivos de cada zona territorial da municipalidade para orientar toda atividade pública e privada que interessem ou afetem a sociedade.

A propriedade que atende a disciplina do plano diretor municipal, atende a função social da propriedade, contudo, verificamos que normalmente o plano diretor é um instrumento técnico que organiza a expansão urbanística da sociedade mediante zoneamento do solo.

Para considerar o pleno atendimento da função social da propriedade, especialmente no que tange a função ambiental, é preciso ter um olhar crítico individualizado a cada propriedade.

Os proprietários têm a responsabilidade de preservar de forma sustentável os recursos naturais presentes em suas propriedades, adotando intervenções que pondere o exercício na fruição dos direitos de uso e gozo equilibrado a sustentabilidade. Adotar medidas para evitar a poluição e minimizar os impactos negativos de suas atividades ao meio ambiente é a premissa fundamental para atender a dimensão ambiental da propriedade.

Ademais, compete aos titulares proprietários o dever de cumprir leis e regulamentações ambientais para proteger o meio ambiente, por meio de licenças e autorizações necessárias para garantir padrão de qualidade ambiental e conformidade com as normas de proteção ambiental.

A função ambiental da propriedade visa equilibrar os direitos dos proprietários com a necessidade de proteger o meio ambiente e garantir a sustentabilidade a longo prazo.

É um conceito que se baseia na ideia de que a propriedade privada não deve ser exercida de forma prejudicial ao meio ambiente, mas sim com a responsabilidade de preservar os recursos naturais e garantir a qualidade do ambiente em que se vive.

Embora a Constituição Federal assegure a liberdade e a propriedade como direito fundamental, o próprio regramento constitucional impõe limites a essas garantias fundamentais ao prever que a propriedade possui uma função social, devendo ser compreendida a sua dimensão ambiental.

Nas palavras de Attanásio Júnior (2005), tem-se:

> Assim, quando se diz que a função social e ambiental da propriedade é um princípio jurídico, significa dizer que não deve haver dúvida ao cumprimento da função social e ambiental pelo titular do direito de propriedade de modo a proteger o meio ambiente da melhor maneira possível; que as regras devem ser interpretadas de acordo com os ditames deste princípio, ou seja, impõe-se ao proprietário, seja público ou privado, o dever de exercer o seu direito de propriedade, não somente segundo seus próprios interesses, mas também em benefício da qualidade de vida de toda a coletividade, sendo que é o cumprimento da função social e ambiental da propriedade que legitima o exercício do direito de propriedade pelo proprietário.

Equalizar direitos e princípios é uma função do Direito, das ciências jurídicas que por meio dos institutos jurídicos, interpretam a aplicação do direito. Neste passo, os princípios jurídicos servem como parâmetro para interpretação do ordenamento normativo, estabelecendo a coerência do sistema como norma mandamental.

Conforme já assinalado outrora, pode-se compreender que não há se falar em direitos absolutos no ordenamento jurídico pátrio, especialmente diante de um conflito aparente de direitos, a própria ciência jurídica na aplicação do direito busca amparo na teoria da ponderação de princípios.

Corroborando o assunto, o Prof. Ricardo Martins (2020), ensina:

> O neoconstitucionalismo, em especial a teoria da ponderação, apresenta outra resposta. Na Constituição, existem valores positivados de forma expressa e de forma implícita; cabe ao legislador identificar esses valores e fixar, no plano abstrato, meios de concretização. Para tanto, deve ponderar os valores constitucionais: a proibição de uma conduta restringe a liberdade, e essa restrição só é válida na medida em que proporcionalmente satisfaz outro valor constitucional; a imposição de uma pena de prisão restringe ainda mais a liberdade e exige proporcionalmente maior satisfação de outro valor constitucional. A título de exemplo, a proteção da vida (P1), valor consagrado na Constituição, justifica a proibição de matar e a imposição da pena privativa de liberdade a quem a viole (P2). Assim, uma conduta é proibida tendo em vista o resultado da ponderação de princípios constitucionais efetuada pelo legislador. Toda lei, para ser válida, deve respeitar a proporcionalidade, vale dizer, deve ponderar adequadamente os valores constitucionais.

A compreensão da função social da propriedade é categórica no plano constitucional, por sua vez, a dimensão da função ambiental da propriedade é indissociável a função social, refletindo a finalidade de bem-estar do Estado brasileiro atribuído à propriedade.

As propriedades urbanas podem garantir o cumprimento da função ambiental da propriedade por meio de diversas ações, apresentamos rol exemplificativo, sendo:

a. Eficiência energética: adotar medidas para melhorar a eficiência energética de seus imóveis, visando reduzir o consumo de energia e as emissões de gases de efeito estufa. Isso pode envolver a instalação de sistemas de iluminação eficientes, isolamento térmico adequado, uso de energia renovável e práticas de conservação energética;

b. Gestão de resíduos: adotar práticas adequadas de gestão de resíduos em suas propriedades urbanas. Isso inclui a implementação de sistemas de coleta seletiva, a promoção da reciclagem, o correto descarte de resíduos sólidos e líquidos, e a redução do desperdício;

c. Conservação de água: utilizar a água de forma responsável, implementando práticas de conservação, como a instalação de dispositivos economizadores de água, a reutilização de água pluvial e o monitoramento do consumo de água;

d. Controle da poluição: adotar medidas para minimizar a poluição proveniente de suas propriedades urbanas. Isso pode incluir a prevenção da poluição do ar, do solo e das águas, a gestão adequada de produtos químicos perigosos, a adoção de sistemas de tratamento de efluentes e a redução das emissões de poluentes;

e. Preservação do ambiente urbano: os proprietários têm a responsabilidade de contribuir para a preservação do ambiente urbano, respeitando as características arquitetônicas e históricas das edificações, promovendo o paisagismo urbano e a criação de áreas verdes, e participando de iniciativas de revitalização de espaços públicos.

No direito ambiental, o texto constitucional atribui a responsabilidade ao Poder Público e a Coletividade de assegurarem a preservação do meio ambiente para o presente e futuras gerações.

A legislação infraconstitucional menciona a responsabilidade objetiva do poluidor por atividade causadora de degradação ambiental, ademais a Política Nacional do Meio Ambiente, instituído pela lei 6.938/1981, dispõe:

> Art. 4º - A Política Nacional do Meio Ambiente visará:
>
> (...)
>
> VII - à imposição, ao poluidor e ao predador, da obrigação de recuperar e/ou indenizar os danos causados e, ao usuário, da contribuição pela utilização de recursos ambientais com fins econômicos.
>
> Art. 14 - Sem prejuízo das penalidades definidas pela legislação federal, estadual e municipal, o não cumprimento das medidas necessárias à preservação ou correção dos inconvenientes e danos causados pela degradação da qualidade ambiental sujeitará os transgressores:
>
> (...)
>
> § 1º - Sem obstar a aplicação das penalidades previstas neste artigo, é o poluidor obrigado, independentemente da existência de culpa, a indenizar ou reparar os danos causados ao meio ambiente e a terceiros, afetados por sua atividade. O Ministério Público da União e dos Estados terá legitimidade para propor ação de responsabilidade civil e criminal, por danos causados ao meio ambiente.
>
> § 2º - No caso de omissão da autoridade estadual ou municipal, caberá ao Secretário do Meio Ambiente a aplicação das penalidades pecuniárias previstas neste artigo.

A norma impõe a responsabilidade objetiva ao poluidor para reparar os danos causados de ordem ambiental, recordando que poluidor é a pessoa física ou jurídica, de direito público ou privado, responsável, direta ou indiretamente, por atividade causadora de degradação ambiental.

Em princípio, verificamos que a responsabilidade ambiental recai primeiramente ao titular da propriedade que deixar de atender a função ambiental.

Por conseguinte, convém anotar a definição de Machado (2003) acerca da responsabilidade ambiental:

> A responsabilidade objetiva ambiental significa que quem danificar o ambiente tem o dever jurídico de repará-lo. Presente, pois, o binômio dano/reparação. Não se pergunta a razão da degradação para que haja o dever de indenizar e/ou reparar. A responsabilidade sem culpa tem incidência na indenização ou na reparação dos "danos causados ao meio ambiente e aos terceiros afetados por sua atividade (art. 14, §1º, da Lei 6.938/81).

Entrementes, a responsabilidade ambiental possui dupla função, a função preventiva que procura evitar o dano e a função reparadora que reconstitui ou indeniza os prejuízos ocorridos (MACHADO, 2003).

Na acepção preventiva da responsabilidade ambiental, o Poder Público possui o dever de defender e preservar o meio ambiente. A responsabilidade do Estado consiste em prevenir ou mitigar riscos ambientais.

A omissão do Poder Público nas ações de prevenção e controle no cumprimento do ações de planejamento urbano, licenciamento de projetos e medidas necessárias à mitigação de vulnerabilidades com a finalidade de impedir a ocorrência de desastres, gera responsabilidade ao Poder Público.

Diante do exposto, pode-se concluir que a transformação histórica da concepção de propriedade logrou em atribuir a propriedade uma função social, mediante prerrogativas e obrigações, em prol do meio ambiente ecologicamente equilibrado.

A função ambiental da propriedade, abarcada pela função social da propriedade, consiste na responsabilidade dos proprietários em usufruir a propriedade de modo que atenda as normas urbanística, cível e ambiental.

A responsabilidade de garantir o cumprimento da função social e ambiental da propriedade recai ao proprietário, subsidiariamente ao Poder Público em decorrência do dever de prevenção na mitigação de risco ambiental.

REFERÊNCIAS

ATTANASIO JÚNIOR, Mario Roberto. **A função social e ambiental da propriedade e o ordenamento territorial do município.** 2005. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2005. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18139/tde-21032016-145635/pt-br.php. Acesso em: 25 maio 2023.

BENJAMIN, Antônio Herman V. **Reflexões sobre a hipertrofia do direito de propriedade na tutela da reserva legal e das áreas de preservação permanente**. Revista de Direito Ambiental: RDA, volume 1, nº 4, out./dez. 1996. Disponível em https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/20711/reflexoes_sobre_hipertrofia_benjamin.pdf. Acesso em: 25 maio 2023.

Brasil. **Constituição Federal de 05, de outubro de 1988**. Disponível em http: //www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 25 maio 2023.

Brasil. **Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação, e dá outras providências.** Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981. Disponível em https: //www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6938.htm. Acesso em: 25 maio 2023.

CARDOSO, Antônio Manoel Bandeira. **A Magna Carta – conceituação e antecedentes**. Revista Inf. Legisl. Brasília. ano 23. nº 91 – jul/set 1986. Disponível em https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/182020/000113791.pdf. Acesso em: 25 maio 2023.

CASTRO, Raifran Abidimar de; FERREIRA, H. L. **DEGRADAÇÃO DO SOLO E INFLUÊNCIA NA QUALIDADE DA ÁGUA: O CASO DA EROSÃO URBANA DO BAIRRO JACU NA CIDADE DE AÇAILÂNDIA–MA**. In: VI Simpósio Nacional de Geomorfologia/Regional Conference on Geomorphology. 2006. Disponível em http://www.lsie.unb.br/ugb/sinageo/6/4/171.pdf. Acesso em: 25 maio 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MACHADO, Paulo Afonso Leme. **Direito Ambiental Brasileiro.** 11ª ed. – São Paulo: Malheiros, 2003.

MARTINS, Flávio. **Curso de Direito Constitucional.** 5ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2021.

MARTINS, Ricardo Marcondes. **As alterações da LINDB e a ponderação dos atos administrativos**. A&C – R. de Dir. Adm. Const. | Belo Horizonte, ano 20, n. 79, p. 259-284, jan./mar. 2020. Disponível em https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/CEJUR%20-%20PGM/CEJUR%20Clipping/6%C2%AA%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Artigos/3.pdf. Acesso em: 25 maio 2023.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado.** 18ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2014.

LOCKE, John. **Segundo Tratado sobre o Governo Civil: ensaio sobre a origem, os limites e os fins verdadeiros do governo civil**; tradução de Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. Disponível em https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2011/08/locke-john-segundo-tratado-sobre-o-gov-civil.pdf. Acesso em: 25 agosto 2023.

PAUPÉRIO, Arthur Machado. **A Concepção Cristã da Propriedade e sua Função Social.** Revista Inf. Legislativa. Brasília. A 24. N 93. Jan/mar. 1987. Pág. 223. Disponível em https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/181745/000427158.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 20 agosto 2023.

TEIXEIRA, Manuel Alexandre Nunes. **Reposição da Permeabilidade dos Solos – Desafios para o Urbanismo Futuro.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Engenharia e Faculdade de Arquitectura da Universidade do Porto. Porto. 2005. Disponível em https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/11613/2/Texto%20integral.pdf. Acesso em: 25 maio 2023.

O PAPEL DO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÕES EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS

Data de aceite: 26/08/2024

Thais Aguilhera
Clínica e Patologia São Lucas. Biomédica especialista em hematologia clínica
São José do Rio Pardo, São Paulo, Brasil

Juliana Eschholz de Araujo
PECEGE. ESALQ/USP. Associada Profissional. Doutora em Ciências
Piracicaba, SP, Brasil

RESUMO: A importância do laboratório se mostrou fundamental e consolidada após o período pandêmico que o mundo enfrentou. Apesar da sua importância primordial em exames de rotina e hospitalares, foi no momento de crise que sua notoriedade foi validada e sustentada. Com isso, o biomédico acompanhou o crescimento de sua autonomia frente o paciente corroborando com o contato direto para aperfeiçoar o processo de entrega de laudos, além da confiabilidade denotada pelo indivíduo que será tratado e pela equipe multidisciplinar que acompanha a terapêutica. A pesquisa de caráter exploratório também contou com análise documental e do tipo observação. Os resultados sugerem que a maior problemática com relação à entrega do laudo é a disponibilidade da pessoa contatada, sendo uma alternativa a criação de sites ou aplicativos que facilitem o paciente a consultar seus resultados. Buscou-se com este estudo verificar as variáveis que impedem o contato com paciente, desde o processo pré-analítico ao pós-analítico, visando aperfeiçoar a gestão da comunicação do biomédico frente a sua equipe laboratorial, ao paciente e a equipe envolvida no tratamento.

PALAVRAS-CHAVE: Exames; biomédico; laudos; tratamento; gestão de projetos na saúde

INTRODUÇÃO

Os métodos de interação entre os diversos profissionais da saúde e doentes estão habitualmente sob tensões de diversas naturezas. Além da ética profissional de cada responsável pelos processos, há ainda a gestão da saúde e as tecnologias empregadas na rotina médica (Soares, 2007). Portanto, o uso do gerenciamento da comunicação entre as equipes faz se necessário no quesito de agilizar a terapêutica, bem como orientar o paciente, a parte principal do processo, a utilizar e procurar o melhor serviço para benefício do seu tratamento.

Em um laboratório de análises clínicas, sobretudo na época da pandemia, ficou nítida a reconstrução da autonomia do biomédico frente à sociedade. Responsáveis pela legitimidade do exame executado, a colaboração deu-se em todos os níveis de tratamento: da performance laboratorial do resultado para o paciente a parte de pesquisa e sequenciamento da Sars-Cov-2 (Corassa, 2021). Irrefutavelmente, o exercício da biomedicina tornou o laboratório uma ferramenta indispensável na conduta médica frente ao paciente e ao avanço da ciência.

O processo de instituir o diagnóstico integra três fases sequenciais: recolha da informação, integração da informação obtida e verificação do diagnóstico (Kuhn, 2002). Na primeira etapa a narrativa do paciente deve ser essencialmente adequada, uma vez que informações sobre contato bem como estado de saúde serão referidas. Vale lembrar que os pacientes são especialistas dos seus próprios sintomas, e sua versão contribui de 60% a 80% para a realização do diagnóstico (Silverman *et al.,* 2002).

Do mesmo modo, a comunicação entre equipes de saúde permite continuidade no tratamento resultando em bons serviços prestados e aprimorando o cuidado, gerando estratégias de adesão entre os próprios profissionais.

Na área da saúde a gestão de informações laboratoriais é considerada um dos principais fatores de controle e desenvolvimento de estratégicas para vigilância epidemiológica (Jesus *et al.,* 2013).

No planejamento e gerenciamento da comunicação laboratorial, o biomédico deve promover, sempre que possível, a comunicação frente-a-frente com o paciente e com outras equipes de saúde, levando a informação de forma clara, precisa e sem uso de jargões técnicos que são muitas vezes característicos de determinadas profissões (Santos *et al.,* 2010).

Assim como retratado por Birman (1999), estão sendo apresentados novos conceitos e sentidos para a palavra saúde, assim como se ordenam novas práticas para sua produção. Por isso é necessária à reflexão sobre saúde, doença e autonomia no processo terapêutico.

Frente à tensão ética presente frequentemente na conduta médica, abordando o conflito entre os princípios da autonomia e beneficência, remete-se também a questão de quem deve tomar as decisões no andamento do tratamento.

Além da autonomia do biomédico no processo e nos modelos de decisão ética, há a democratização da valorização da autonomia do paciente em relação à escolha terapêutica e dos procedimentos a serem executados. Estudos mostram que a associação entre o paciente e a conduta adotada comprovam melhores resultados (Quill; Brody, 1996). Portanto, a relação entre profissionais da saúde, pacientes e seus familiares são vistas como fundamentais para o cuidado e para a saúde. É necessário caminhar no sentido de possibilitar a expansão do gerenciamento das comunicações entre as partes envolvidas para melhor diagnóstico e sucesso de cura e tratar essa ferramenta como um facilitador

para o processo de melhora física e mental do paciente. A comunicação organizacional na relação biomédico-paciente objetiva viabilizar também o processo de tratamento, e atesta a confiabilidade do laboratório frente ao procedimento de recuperação do indivíduo tratado.

O objetivo desse trabalho foi evidenciar a autonomia biomédica, destacando quais os principais empecilhos no contato com o paciente visando garantir uma eficaz comunicação entre os stakeholders no âmbito laboratorial.

MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa possuiu caráter do tipo exploratório, definido por Gil (2002) como aquela que tem objetivo de desenvolver ideias para fornecer hipóteses que poderão ser utilizadas em estudos futuros, propiciando maior familiaridade com o problema para torná-lo explícito e foi associada à revisão bibliográfica.

A análise de dados trouxe resultados por meio da estatística descritiva e foi embasada seguindo fatores como: data de realização do exame laboratorial e data de entrega do mesmo concluído; comparação de tempo hábil entre coleta do material e consulta médica e autonomia do biomédico frente á antecipar essas etapas visando rapidez diagnóstica no tratamento do paciente.

Os dados foram coletados em um laboratório de análises clínicas da cidade de São José do Rio Pardo - SP. Na pesquisa em questão, foram adotadas também as pesquisas de observação (registro de entrada e saída de exames) e análise documental, na qual foram acessados resultados dos exames (laudos) definindo sua urgência ou não. A análise documental vem associada ao relato de caso, uma vez que são utilizados exames laboratoriais e prontuários para determinação clínica.

Compreendeu os meses de março de 2022 a outubro de 2022, onde foram contatadas 52 pessoas de ambos os sexos em idade de 0 a 88 anos (entende-se 0 anos o paciente a qual um cuidador – pais ou responsável – foi contatado).

O trabalho ofertou ao dispositivo o Termo de Anuência o qual foi autorizada a pesquisa sem riscos a ética.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A decisão de entrar em contato com o paciente para retirada do exame no laboratório parte do princípio de potenciar o processo terapêutico quando ele se mostra fundamental para aquele indivíduo.

No sistema de entrada do paciente ao laboratório de análises clínicas, o pedido médico é redigido para o sistema próprio da clínica. É nesse momento que uma data de previsão do exame é fornecida, assim como o paciente pode informar seus dados pessoais e medicamentos que faz uso. Essa etapa pré-analítica é o alicerce do embasamento do laboratório quanto a alterações relacionadas às patologias do paciente (fornecidas no

pedido ou guia médica, pelo código internacional de doenças, CID), bem como informações de contato, idade e demais informações úteis no diagnóstico.

Os resultados encontrados baseiam-se em determinadas variáveis como sexo, idade e localização de moradia do paciente. No que diz respeito ao processo laboratorial, exames que requerem maior tempo de realização impedem que o resultado seja entregue antes do previsto, seguindo a data fornecida pelo laboratório. Exames que necessitam de crescimento de bactérias, por exemplo, independem de agilidade do laboratório frente antecipar etapas.

Foi notado que pacientes de faixa etária entre 18 e 40 anos possuem maior facilidade de contato por meio de aplicativo de mensagens rápidas, sendo um meio propício e facilitador para comunicação. Também possuem maior facilidade de locomoção, chegando facilmente ao laboratório. A grande maioria – cerca de 80% - reside em área urbana.

Pacientes gestantes encontraram dificuldades nesse quesito; o contato é de extrema importância, uma vez que exames que fazem parte do protocolo de pré-natal são imprescindíveis para o crescimento e desenvolvimento do embrião. A locomoção é um fator dado como empecilho pela grande maioria das grávidas, seja pela distância ou pela condição familiar, na qual há mais filhos.

Pacientes idosos, acima dos 60 anos, relataram dificuldade de memorização do telefone na ocasião do cadastro na recepção do laboratório. O mesmo ocorreu com a medicação utilizada, sendo por muitas vezes, um prontuário incompleto e vago, sendo benquisto o acompanhamento de um cuidador ou familiar que possa auxiliar nas atividades.

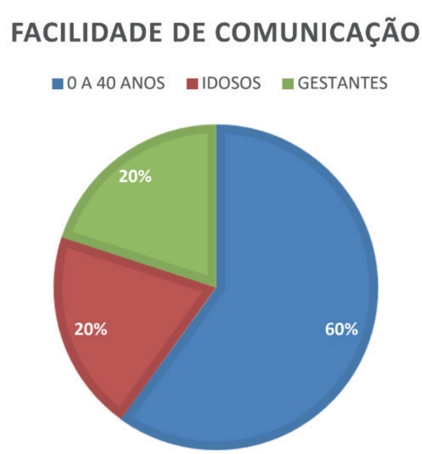


Figura 1. Representação percentual da facilidade de comunicação com pacientes contatados.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Pacientes infantis foram ocasionalmente convocados para uma nova coleta de sangue. Por possuírem veias mais finas e pelo incômodo tão comumente notado nessas situações, a coleta pode ser prejudicada. Nesse caso, uma comunicação fez-se necessária para notificar sobre a necessidade de comparecer novamente ao laboratório. Para retirada de exames prontos anteriores a data prevista, os pais ou cuidadores foram divididos em dois grupos: moradores de zona urbana e rural, nas quais os do primeiro caso em sua grande maioria conseguem chegar ao laboratório no mesmo dia. Os moradores de zona rural optaram pela retirada do exame no mesmo dia da consulta médica, sendo inviável a antecipação de etapas no caso de alguma alteração notada pelo biomédico responsável. Vale ressaltar que a pesquisa foi realizada em uma cidade do interior do estado de São Paulo, com cerca de 50.000 habitantes.

Os dados baseiam-se em 5 (cinco) tentativas de contato por ligação e mensagem através de aplicativos de mensagem rápida.

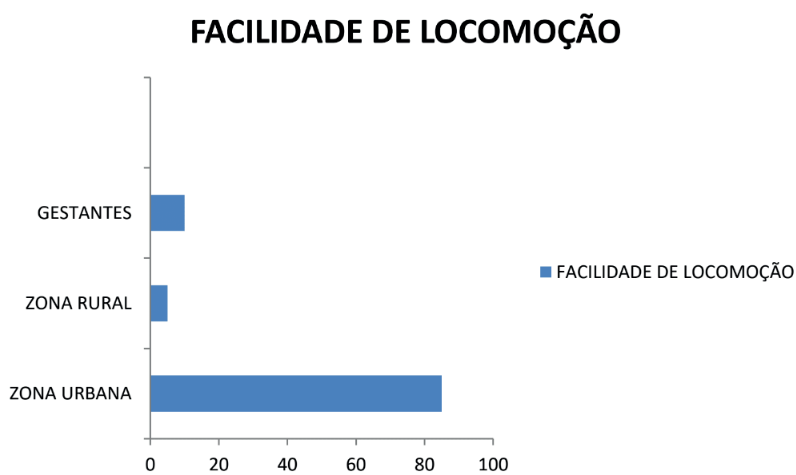


Figura 2. Representação percentual da facilidade de locomoção dos pacientes contatados.

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

No estudo em questão foram observados pacientes de diversos convênios médicos, assim como do Sistema Único de Saúde, o SUS. O tipo de convênio não foi motivo de diferenciação para comunicação entre pacientes e laboratório. Por outro lado, a questão financeira se mostrou presente principalmente após a pandemia, na qual pacientes optaram pelo uso de apenas um meio de contato, seja móvel ou fixo. No segundo caso, houve grande redução de cadastros contendo telefonia fixa residencial. Há também o uso de telefones para recado, sendo uma opção a aquele paciente incomunicável. Foram considerados pacientes com facilidade de locomoção aqueles que retiraram o exame antecipadamente a data marcada e assinaram o termo de entrega do próprio laboratório.

Pacientes jovens muitas vezes priorizaram o resultado por e-mail, sendo uma opção válida e benéfica. A comunicação, porém, deve ser efetiva, com dados bem repassados de forma clara e concisa, evitando divergência entre paciente e laboratório.

Como medida visando solucionar essa problemática de comunicação e locomoção, está em andamento a implantação de um site laboratorial. Com ele, cada paciente no momento do cadastro irá receber uma chave de acesso que permita a consulta do resultado do exame. A consulta do laudo poderá ser feita de casa, do consultório médico e demais clínicas, em computadores pessoais ou smartphones. Todos os processos são pensados e desenvolvidos para agilizar a entrega - total ou parcial - que forneça suporte a um diagnóstico preciso e assertivo acerca da patologia do indivíduo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, conclui-se que uma comunicação assertiva auxilia no planejamento do roadmap frente às partes interessadas que estão envolvidas no processo de tratamento do indivíduo. A pesquisa apontou que a melhor forma de contato com pacientes jovens é através de aplicativos celulares; por outro lado, conforme o avançar da idade do paciente, a ligação é a melhor ferramenta para diálogo. Com relação a retirada presencial, notou-se grande resistência dos pacientes moradores de zona rural, sendo a implantação do laudo online uma maneira de fomentar a entrega. Para isso, portanto, cabe ao biomédico identificar o que precisa ser comunicado, se paciente ou equipe externa, qual o objetivo, assumir a postura e autoridade da comunicação e fazer uso da melhor ferramenta. Em casos hospitalares, é necessário atentar-se com periodicidade e checagem de armazenamento de informações em prontuários. Com a linha direta com o paciente, compete na etapa pré-analítica a observação da melhor entrega, seja por meio eletrônico ou presencial. Os processos descritos são necessários para assegurar que as informações sejam coletadas, geradas, distribuídas, armazenadas, requeridas e organizadas de maneira oportuna e apropriada, priorizando a comunicação como um fator determinante para o sucesso da terapêutica.

REFERÊNCIAS

Birman, J. Os sentidos da saúde. Physis, v.9, n.1, p.7-12, 1999.

Corassa, J., Knebel, S. C., & Comparsi, B. (2021). Atuação multidisciplinar do biomédico no enfrentamento à pandemia da COVID-19. Salão do Conhecimento, 7(7).

Gil, A.C. 2002. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ed. Editora Atlas S.A, São Paulo, SP. Brasil.

Jesus, R., Guimarães, R. P., Bergamo, R., Santos, L. C. F., Matta, A. S. D., & Paula Júnior, F. J. (2013). Sistema Gerenciador de Ambiente Laboratorial: relato de experiência de uma ferramenta transformadora para a gestão laboratorial e vigilância em saúde. Epidemiologia e Serviços de Saúde, 22(3), 525-529

Kuhn G., J. Diagnostic errors. Acad Emerg med. 2002;9:740-50

Quill, T.E; Brody, H. Physican recommendations and patient autonomy: finding a balance between physican power na paciente choice. Ann. Interrn, Med., n.125, p-763-9, 1996.

Santos, M. C., Grilo, A., Andrade, G., Guimarães, T., Gomes, A. Comunicação em saúde e a segurança do doente: problemas e desafios. Rev. Port. Sau Pu. [Internet] 2010; (10):47-57

Silverman J., Kurtz, S., Draper, J. Skills for communication with patients. Oxford: radcliffe Publishing, Ltd.; 2005.

Soares, J.C.R.S.; Junior, K.R.C. Patiente autonomy in the therapeutic process as a value for health. Interface – Comunic., Saúde, Educ., v.11, n.21, p.65-78, jan/abr 2007.

CAPÍTULO 5

VALUATION EM ORGANIZAÇÕES HÍBRIDAS: UM MODELO EM PERSPECTIVA

Data de aceite: 26/08/2024

Seimor Walchhutter
Universidade Federal de Rondônia (Unir)
https://lattes.cnpq.br/ 7714262057936175

Artigo resultado do Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do título de especialista em Finanças e Controladoria pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo – USP/ ESALQ no ano de 2023.

RESUMO: Os esforços teóricos dos modelos de avaliação de empresas que procuram medir o desempenho financeiro e valor econômico, por apresentarem ausência de convergência, é o principal fator motivacional dessa pesquisa, especificamente em organizações híbridas, cujas finanças e objetivos sustentáveis são inicialmente axiomáticos por tentarem equalizar equilíbrio social e por vezes ambiental em detrimento do econômico. Nessa direção, o objetivo dessa pesquisa é analisar a eficiência das métricas de "valuation" como medida de desempenho econômico e arbitragem de valor em organizações híbridas. A pergunta que orienta essa pesquisa é: em que medida os modelos de avaliação de empresas podem ser considerados como determinante para a compreensão da gestão baseada em valor em organizações híbridas? Para atingir esse objetivo foram investigadas cinco empresas em diferentes setores. Foram realizadas dezenove entrevistas em profundidade com os principais "stakeholders" dessas organizações em dois eixos teóricos, das capacidades diferenciadoras e das estratégias financeiras. Os resultados indicam que os critérios utilizados no conceito de "valuation" não conseguem explicar totalmente o desempenho financeiro das organizações híbridas, e que as tensões organizacionais desse tipo organizacional são inerentes e indissociáveis. A contribuição dessa pesquisa reside em duas dimensões: a primeira teórica ao compreender o conceito de "valuation" especificamente em organizações híbridas, e a segunda de caráter gerencial ao propor um modelo teórico explicativo pelo qual os gestores poderão compreender as métricas de desempenho mais adequadas para mensurar os direcionadores de valor desse tipo organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: métricas de avaliação empresas; valor de empresas; hibridismo organizacional.

VALUATION IN HYBRID ORGANIZATIONS: A PERSPECTIVE MODEL

ABSTRACT: The theoretical effort of business valuation models that seek to measure the financial performance and economic value of companies, since they do not find convergence among themselves, is the main motivational criterion of this research. Especially in hybrid organizations, whose objectives are initially paradoxical because they try to equalize social and sometimes environmental performance instead of economic balance. In this perspective, the objective of this research was to discuss the limitations of valuation metrics as a measure of economic performance and value arbitrage in hybrid organizations. The question that guided this research was: to what extent can business valuation models be considered as a determinant for understanding value-based management in social impact businesses? To achieve this goal, five companies from different sectors were investigated. Nineteen in-depth interviews were carried out with the managers and employees of these organizations in four organizational dimensions according to the literature (2019) e Wyatt (2022). The results show that the methodologies used in the evaluation of companies on the one hand, cannot explain the phenomenon of hybrid organizations, on the other hand, they indicate credible quantitative procedures to reduce the organizational tensions arising from different objectives. The contribution of this research lies in two dimensions: the first theoretical, by understanding the concept of evaluation specifically in hybrid organizations, and the second, practical, by identifying financial performance metrics for managers, initially contrary to the mission, vision, and values of this organizational type.

KEYWORDS: business valuation models, value of companies, organizational hybridism

INTRODUÇÃO

Quanto vale uma vale uma empresa? Quanto vale um negócio? Essas perguntas abrem um horizonte de possibilidade de respostas. Cada resposta pode ser de forma diferente e ainda, todas estarem corretas, pois o fundamento dessa resposta reside nas crenças, valores e perspectivas individuais, especialmente, em relação ao custo de oportunidade e da continuidade das operações da empresa, ou seja, depende indubitavelmente de expectativas futuras.

Uma forma simples de expressar a resposta, encontra-se nos resultados dos estudos de Wyatt (2022) e poderia ser assim: vale tanto quanto for a capacidade de riqueza gerada de um empreendimento; ou de uma maneira mais técnica e complexa: uma empresa vale de acordo com sua capacidade de gerar valor econômico, representado por um resultado que supera o custo de capital do investidor (Damodaran, 2007; Assaf Neto, 2019 e 2021).

No entanto, de acordo com a tipologia das organizações híbridas, há um paradoxo organizacional conforme afirma Jay (2013) e nesse caso, esperar que o retorno sobre os investimentos deva ser maior que a remuneração exigida pelos donos de capital na expectativa de gerar valor econômico, coloca em perspectiva a aplicação do conceito de “valuation” a partir do próprio pressuposto do conceito. Organizações híbridas não operam conforme a lógica fundamentalista de mercados (Battilana e Lee, 2014; Doherty, Haugh e Lyon, 2014).

O hibridismo organizacional é definido por Yunus (2006) como Negócios Sociais [NS] ou conforme definido por Comini (2016), Borzaga, Depredi e Galera (2012) como Negócios de Impacto Social [NIS], em ambos os casos, foram tratados nessa pesquisa como Organizações Híbridas [OH] cuja missão, visão e valores se propõem a resolver problemas sociais e ambientais por meio da lógica de mercados (Defourny e Nyssens 2017a.; Margiono, Zolin e Chang, 2018).

É importante destacar que as organizações híbridas, conceituadas como NS ou NIS, possuem dados estatísticos impressionantes. No Brasil, de acordo com a Agência Brasil (2023) há 17 milhões de microempreendimentos, responsáveis por 52% de postos de trabalho e 27% do Produto Interno Bruto [PIB], sendo que oitocentos mil, são negócios de impacto social. Na América Latina, empreendimentos dessa natureza alcançaram investimentos nos anos de 2014 e 2015 de 1.3 bilhões de dólares com o Brasil liderando como o segundo maior mercado global. No mundo, os NS movimentam aproximadamente 60 bilhões de dólares de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PANUD], (PANUD, 2023). Esses dados justificam, portanto, trabalhos empíricos que relacionam métricas de desempenho econômico com esse tipo organizacional.

As organizações híbridas são organizações que situam-se nas fronteiras entre o setor privado, público e da sociedade civil conforme afirmam Bills (2010), Grassl (2012) e Karré (2012) e possuem uma lógica cuja natureza e missão residem em reinvestimentos em larga escala dos lucros operacionais das empresas para aumentar a abrangência de seu impacto social e ambiental em detrimento da maximização da riqueza para o acionista, conceito considerado inversamente proporcional à lógica de mercados (Damodaran, 2007; Assaf Neto, 2019 e 2021).

Nessa perspectiva, o pressuposto que defende essa pesquisa sobre a finalidade de uma empresa existir está mais próximo ao conceito de Drucker (2010) do que o conceito de Gitman (2010) e Assaf Neto (2019). Para o primeiro autor, o propósito está no valor que as organizações trazem à sociedade, sendo o lucro ou a lucratividade compreendidos apenas como indicadores que validam a estratégia da empresa. E para os últimos, embora sejam convergentes em relação ao fato de que o valor econômico de uma empresa depende de critérios pautados em incertezas dos mercados, para esses autores, a única finalidade de uma empresa existir é de maximizar a riqueza ao acionista, ou seja, gerar valor econômico (Assaf Neto, 2019).

Assim, o objetivo dessa pesquisa é analisar em perspectiva a eficiência das métricas de “valuation” como medida de desempenho econômico e arbitragem de valor em organizações híbridas. Foram investigadas organizações híbridas de diferentes setores de negócios em duas dimensões específicas destacadas por Assaf Neto (2019) que são, as capacidades diferenciadoras e diferenciadores de valor. Justifica-se esta proposta por duas razões: a primeira conforme já destacada pela literatura e corroborada nos achados dos estudos de Doherty, Haugh e Lyon (2014) que afirmam que a natureza

das organizações híbridas implica em atuarem com estrutura interna e lógica de mercado diferentes de organizações tradicionais do setor privado. A segunda porque a busca por trabalhos empíricos que relacionam “valuation” exclusivamente às organizações híbridas são fundamentalmente escassos, fato observado nas literaturas seminais de autores importantes sobre o tema de finanças, como Damodaran (2007), Assaf Neto (2019), Assaf Neto (2021) e Wyatt (2022) que não tratam do tema.

Os resultados indicam que as metodologias utilizadas no critério de “valuation” são incompletas e não conseguem explicar o fenômeno das organizações híbridas pois não consideram sua natureza. A contribuição desta pesquisa reside em dois eixos: o primeiro teórico ao compreender o conceito de “valuation” especificamente em organizações híbridas, e o segundo, prático, por identificar para os gestores, métricas de desempenho financeiro, adequadas à missão, visão e valores desse tipo organizacional.

MATERIAL E MÉTODOS

Após a organização da revisão da literatura, compreende-se a importância de apresentar o método. Yin (2015) assim como Godói et. al. (2017) sugerem que a estratégia de estudos multicasos pode ser significativa na exploração do porquê ou do como os fenômenos acontecem. A abordagem qualitativa adotada foram as entrevistas em profundidade como principal método, orientada por um roteiro semiestruturado e amostra intencional. Embora seja uma estratégia das mais comuns considerada pelos autores, permite a emersão de dados com detalhamento específico de informações pelas quais, possa ser elaborada uma teoria.

Esse conceito é corroborado por aqueles propostos por Eisenhardt (1989) que defende a pesquisa indutiva como metodologia científica para formar a teoria. Todavia, ao contrário, e pelo próprio caráter epistemológico da proposta de investigação, essa pesquisa caracteriza-se como dedutiva, optando-se por uma abordagem nem subjetiva, tampouco objetiva, permitindo ao ator social, inserido no objeto de estudo, ser o protagonista da construção de sua idiossincrática realidade (Morgan e Smircich, 1980).

A primeira parte do roteiro foi fundamentada em cada uma das dimensões apresentadas nas matrizes de capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras, pelas quais, baseado em Assaf Neto (2019) sintetizaram o referencial teórico sobre a medida de desempenho econômico e arbitragem de valor. A segunda parte, se relacionou às características das organizações híbridas, fato que possibilitou conhecer possível emersão de conflitos que podem surgir a partir dos paradoxos organizacionais (Walchhutter e Iizuka, 2019; Smith, Gonin e Besharov, 2013).

O roteiro procurou focar na trajetória do entrevistado na empresa e sua percepção sobre o equilíbrio entre os objetivos distintos, financeiro versus social e ambiental, consequentemente, sobre o hibridismo organizacional. Colocado de outra forma, o

desempenho financeiro e a capacidade de gerar lucro econômico, foram analisados em perspectiva, não de forma utilitarista, e sim, a partir do benefício que os resultados da empresa entregam à sociedade, conforme mostra a elaboração de um “framework” teórico explicativo.

Foram realizadas dezenove entrevistas de campo. As entrevistas, tiveram duração média esperada de 35 minutos, algumas realizadas presencialmente, outras por meio do uso de plataformas digitais de acordo com a disponibilidade do entrevistado. Vale a pena ressaltar que apenas os áudios foram gravados, e não as imagens. As organizações investigadas foram: um agente financeiro, um banco de microcrédito, uma empresa da construção civil, uma empresa de manufatura e uma empresa de consultoria em educação, inovação e sustentabilidade.

A escolha das organizações foi realizada de forma não aleatória entre o cruzamento dos bancos de dados encontrados nas literaturas e daqueles disponibilizados pelas agências de fomento e empresas de venture capital que investem nesse setor (Comini, 2016; Artemísia, 2023; ICE, 2023). Identificou-se empresas comuns aos bancos de dados. Em seguida, foram identificadas aquelas que se auto intitulavam organizações híbridas e que a missão organizacional da empresa estava de acordo com a definição de NS ou NIS (hibridismo organizacional) conforme a literatura. A próxima etapa determinante para a escolha foi o setor, ou seja, as empresas necessariamente precisavam ser de setores distintos.

O intuito da heterogeneidade do tipo amostral se justifica pela intenção de verificar convergências e divergências da utilização das métricas de “valuation” em organizações híbridas sob diferentes perspectivas, dessa forma, os achados de campo permitiram generalizar as inferências. Por fim, o último critério foi a acessibilidade, onde foram identificadas as regiões geográficas de instalação das empresas e a anuência para realização das entrevistas.

Essa escolha, não aleatória, foi utilizada para atingir o objetivo da pesquisa a partir da seguinte questão: em que medida os modelos de avaliação de empresas podem ser considerados como determinante para a compreensão da gestão baseada em valor em organizações híbridas? Assim, foi possível conduzir as entrevistas entre o final do segundo semestre de 2022 e o primeiro semestre de 2023. As entrevistas foram transcritas e os dados tratados e triangulados com a análise documental e observação não participante (Bardin, 2011; Yin, 2015). A Tabela 1 mostra o perfil dos entrevistados.

Entrevista / Código	Empresa / Setor	Departamento / Posição	Tempo de duração da Entrevista	Freq. (%)
BMCE1	Banco de Microcrédito	Fundadora	27min. 53seg.	4,79
BMCE2	Banco de Microcrédito	Diretoria Financeira (não acionista)	40min. 38seg.	7,10
BMCE3	Banco de Microcrédito	Beneficiário I	24min. 03seg.	4,26
BMCE4	Banco de Microcrédito	Beneficiário II	08min 44seg.	1,42
ECCE1	Empresa Construção Civil	Diretor de Marketing	53min. 05seg.	9,42
ECCE2	Empresa Construção Civil	Líder de Obra	41min. 18seg.	7,28
ECCE3	Empresa Construção Civil	Parceiro Fornecedor	53min. 07seg.	9,42
ECCE4	Empresa Construção Civil	Beneficiário (cliente)	07min. 21seg.	1,25
EME1	Empresa de Manufatura	Diretoria Administrativa (sócio prop.)	25min. 06seg.	4,45
EME2	Empresa de Manufatura	Gerente de RH & Comunicação	20min. 59seg.	3,55
EME3	Empresa de Manufatura	Auxiliar de Marketing	16min. 41seg.	2,84
EME4	Empresa de Manufatura	Fornecedor	24min. 14seg.	4,26
AFE1	Agente Financeiro	Sócio proprietário	23min. 01seg.	4,08
AFE2	Agente Financeiro	Diretoria Financeira (não acionista)	08min. 15seg.	1,42
AFE3	Agente Financeiro	Agente de Campo (analista)	06min. 23seg.	1,07
AFE4	Agente Financeiro	Beneficiário (cliente)	18min. 13seg.	3,20
ESG1	Consultoria Ed., In. e Sust.	Sócio proprietário (administradora)	59min. 04seg.	10,48
ESG2	Consultoria Ed., In. e Sust.	Analista de Sistemas (sócio trab.)	44min. 19seg.	7,81
ESG3	Consultoria Ed., In. e Sust.	Psicanalista (associada)	67min. 10seg.	11,90
Total	19 entrevistas	diferentes stakeholders	569min. 34seg.	100%

Tabela 1. Entrevistas realizadas em cada um dos estudos de caso

Fonte: Descrição dos entrevistados e tempo das entrevistas

Para servir de base para a proposição de um modelo conceitual, os gestores sócio proprietários, foram os primeiros a serem entrevistados. Esse grupo de entrevistados foram escolhidos por causa que a missão da empresa foi instituída a partir de suas crenças e valores. Em segundo lugar, foram procurados para entrevistas gestores em nível gerencial responsáveis por transmitirem a mesma filosofia de sentido da empresa existir a todos os outros colaboradores. A partir desse critério, de acordo com Parker, Scott e Geddes (2019) foi utilizado o método de bola-de-neve “snowball” para a seleção dos outros entrevistados. Essa abordagem proporcionou refletir sobre os conceitos do ponto de vista dos entrevistados (Leech e Onwuegbuzie, 2007).

Em relação ao perfil da amostra, esperava-se que alguns entrevistados fossem do gênero feminino, socio-proprietárias e diretoras. Outros entrevistados, perto de 80% da amostra, tenderam a ser gerentes, do gênero masculino com alto poder de decisão, e os demais entrevistados, importantes para o confronto das informações, foram colaboradores da area de marketing, vendas, inclusive quatro colaboradores externos, e de alguma forma relacionados com a organização, como fornecedores e clientes.

Para a coleta dos dados secundários foram utilizados os conceitos descritos por Yin (2015) que norteia o fundamento do levantamento dos dados em quantidade suficiente e de diferentes fontes para triangulação e validade externa da pesquisa. Nesse sentido, foram coletados dados secundários a partir das fontes de "sites" e "websites" confiáveis, revistas profissionais, dados setoriais de entidades de classe, mídia especializadas e empresas de venture capital como por exemplo a Vox Capital, Artemísia e Instituto de Cidadania Empresarial [ICE], investidora, incubadora e "hub" de inovação respectivamente do ecossistema em negócios de impacto social que pudessem fornecer informações sobre as empresas pesquisadas. A Tabela 2 resume os tipos de documentos em macrocategorias.

Categorias	Tipos de Documentos
Documentos internos	Catálogos; Folders; Revistas; Material Comunicação, Propaganda e Marketing; Planilhas; Estatutos Sociais (quando disponíveis).
Leis e Resoluções	Lei dos Artigos 982 e 44, do Código Civil; Art. 981 Código Civil; Lei:10406/02.
Livros e Publicações	Artigos acadêmicos específicos relacionados a cada estudo de caso disponível pela internet (Google Escolar) ou nas bibliotecas eletrônicas, como SPELL[1].
Notícias e Vídeos	Disponíveis em mídia social

Tabela 2. Categorias e tipos de documentos

Fonte: Dados secundários da pesquisa

Os dados secundários foram triangulados com o resultado dos dados primários para posterior análise dos resultados.

Para o tratamento dos dados, a técnica de análise utilizada e o percurso metodológico, foram aqueles descritos por Bardin (2011) compreendidos como mais adequados para essa pesquisa, e se constitui de três fases: (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A primeira fase, refere-se aos documentos específicos dos objetos de estudos de caso, os quais foram selecionados de acordo com sua pertinência. A exploração desses documentos, segunda fase, verificando-se a contribuição prévia, e por fim, a terceira fase, de registro e codificação do conteúdo que permitiram criar núcleos de sentido para compreender o significado do contexto.

A validade e a confiabilidade foram elaboradas a partir do seguinte percurso metodológico: (i) adoção de rigor relacionado à construção do arcabouço teórico – literaturas, (ii) da transcrição das entrevistas, (iii) vários e diferentes "stakeholders", e (iv) por uma análise sistemática dos dados secundários, conforme mostra a Tabela 3.

1 *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) é um repositório de artigos científicos e proporciona acesso gratuito à informação acadêmica.

	Fonte de Informação relacionada ao objeto de estudo	
Categoria de Análise	Coleta de dados – entrevistas	Dados
	Entrevistado 1	
	Entrevistado 2	
	Entrevistado 3	
	Coleta de dados – pesquisa documental	
	Coleta de dados – observação direta	

Tabela 3. Triangulação das fontes de evidência

Fonte: Resultados originais da pesquisa

A partir dos indicadores de credibilidade e confiabilidade da pesquisa, foi possível proceder com a triangulação das informações e identificar os pontos convergentes e divergentes entre a literatura e os dados de campo frente aos eixos das capacidades diferenciadoras e das estratégias financeiras (Assaf Neto, 2019; Wyatt, 2022).

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ANALISADAS

Essa subseção tratará da caracterização das empresas investigadas na pesquisa. Procura identificar o setor em que atuam, a natureza jurídica, o tamanho e tempo de vida.

BANCO DE MICROCRÉDITO

O Banco de Microcrédito [BMC] localiza-se a 35 km de São Paulo no interior de São Paulo. Foi fundado por uma estagiária doc curso de marketing, hoje, diretora executiva da empresa. Suas atividades iniciaram no ano de 2009 como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público [OSCIP], de natureza jurídica – associação privada com fins lucrativos. Deteve faturamento médio anual entre R$ 1,2 (um milhão e duzentos mil reais) a R$ 6 milhões de reais com apenas quatro funcionários entre agentes de campo, quadro administrativo e diretoria financeira, até 2015, quando teve que mudar sua sede para Pernambuco, capital, por causa do aumento da concorrência dos bancos tradicionais, que migraram para o microcrédito de forma nunca antes imaginada.

Nasceu com o propósito de motivar o microempreendedorismo ao público jovem, sem recursos de garantia, entre 18 e 29 anos de idade, que não dispõe de condições de acesso ao crédito por meio do sistema financeiro tradicional. A motivação concentrava-se no desejo da jovem empreendedora, antes estudante sem recursos financeiros para estudar, em retirar jovens estudantes da marginalização financeira por meio de microcrédito e incentivo ao empreendedorismo, permitindo assim, autodesenvolvimento profissional e social. Os primeiros anos de mercado, a preocupação do banco estava em elaborar um método adequado de fornecimento de crédito a partir da seguinte visão: ser tornar referência em microfinanças com impacto social.

EMPRESA DE CONSTRUÇÃO CIVIL

A empresa de construção civil [ECC] está localizada na Zona Leste a 65km de São Paulo no Jardim Pantanal, na cidade de São Miguel Paulista, que segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] no ano de 2012, possuía 135.358 habitantes em 38.247 habitações com adensamento por residência de 3,5 moradores por cômodo/residência, sendo 21,091 (15,38%) desses crianças abaixo de 09 anos de idade, em condições insalubres pela particularidade de inundações frequentes do bairro, que está abaixo da várzea do Rio Tietê.

Fundada pelo engenheiro civil, nascido e criado nessa comunidade, onde a família ainda reside no local. Suas atividades iniciaram em 2015. A forma jurídica e natureza jurídica da empresa é caracterizada como uma Sociedade Empresarial Ltda. Deteve faturamento anual até o ano de 2019 de aproximadamente R$ 1 (um milhão de reais) com apenas nove funcionários, entre agentes de obra e quadro administrativo e diretoria administrativa. A motivação concentrava-se no desejo do jovem empreendedor de melhorar as condições de vida das pessoas a partir de rápidas reformas com a seguinte missão: de proporcionar qualidade de vida, conforto e segurança por meio de moradias dignas.

EMPRESA DE MANUFATURA

A empresa de manufatura [EM] localizada na Zona Leste a 20 km do centro de São Paulo, deteve faturamento anual até 2017 entre R$ 8 milhões a R$ 11 milhões de com trinta e um funcionários entre equipe de vendas, produção, marketing e quadro administrativo. Fabrica bolsas e chinelos a partir de pneus inservíveis e lonas de caminhão resgatadas das ruas, rios e aterros sanitários.

Foi fundada por um refugiado vietnamita naturalizado brasileiro, que chegou ao Brasil, na cidade do Rio de Janeiro, escondido em um navio da Petrobrás. Em 1987 iniciou suas atividades fabricando sandálias e bolsas a partir de pneus inservíveis e lonas velhas de caminhão. Captava sua matéria-prima em lixões e aterros sanitários, rios e várzeas. A responsabilidade ambiental e social estão em função da visão da empresa de criar um novo segmento de calçados, motivado por uma causa: sandálias de conteúdo, sandália que gerem uma causa, sandálias do futuro sustentável.

AGENTE FINANCEIRO

O agente financeiro [AF] é uma Sociedade Anônima [SA] de natureza jurídica como Empresa Privada [SA], está localizada na região central de São Paulo com um escritório dentro da comunidade de Paraisópolis, inaugurou suas atividades de correspondências de Instituições Financeiras em 2012, está registrada na Jucesp e sob CNPJ n. 15.562.467/0001-0 e deteve faturamento anual acima de R$ 18 milhões de reais com cento e sessenta funcionários, sendo cento e trinta agentes de campo e trinta no quadro administrativo

Fundada por um ex corredor do Paris Dacar, formado no curso de Empreendedorismo na Harvard Business School, nos Estados Unidos, faz hoje parte do quadro diretivo da empresa. Embora a empresa seja reconhecida pelo ecossistema dos negócios de impacto social por trabalhar com inovação social para inclusão social da população da base da pirâmide (BOP) por meio do empreendedorismo e micro negócios, seu fundador a compreende como uma ferramenta de maximização financeira.

A motivação – ou a lógica, do fundador, está em fornecer recursos a quem não tem crédito fornecendo suporte e apoio para esse público-alvo, definido por Prahalad (2012) como mercado da base da pirâmide [BOP], passa a ser seu principal diferencial competitivo. Sua visão: ser a empresa mais confiável na prestação de serviços financeiros. Os valores organizacionais são pautados em três indicadores: ter um time motivado (pessoas), foco no microempreendedor (proposta), e viabilidade financeira (performance).

EMPRESA DE CONSULTORIA EM EDUCAÇÃO, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

A Consultoria em Educação, Inovação e Sustentabilidade [ESG] está localizada a 30 km da capital de São Paulo, em um escritório localizado na região de Barueri. De natureza jurídica como Sociedade Empresária LTDA, foi fundada por um executivo de vendas com formação universitária na área de engenharia química com pós-doutorado em organizações e sustentabilidade pela Universidade de São Paulo [USP], que hoje parte do quadro diretivo da empresa.

A empresa iniciou suas atividades também no final do ano de 2012, com a proposta de desenvolver projetos na área da educação e do agronegócio. O faturamento anual da empresa não chega a cem mil reais. A motivação do sócio fundador mudou o rumo da empresa para o ramo de educação executiva continuada e assessoria no mercado de agronegócios com produtos que reduzam o passivo ambiental ao mesmo tempo em que possa incluir pessoas através do binômio educação – trabalho, como por exemplo, criar projeto de inovação que envolvia a utilização da molécula de azadiractina na formulação de um biopesticida formulado a base óleos vegetais de fontes renováveis com propriedades inseticida, fungicida e acaricida, por meio de um modelo de negócio fundamentado na economia circular.

DEFINIÇÃO E DESAFIO DOS INDICADORES FINANCEIROS

O retorno sobre o patrimônio líquido “Return on Equity” [ROE] mede o retorno líquido para cada unidade monetária investida a partir da eficiência operacional. É a diferença entre ativo e passivo, ou seja, mede a capacidade da empresa em gerar valor econômico (Assaf Neto, 2021).

$$\text{ROE} = \text{Lucro Líquido} / \text{Patrimônio Líquido} \quad (1)$$

Por sua vez, o retorno sobre o investimento total, “Return on Investment” [ROI] indica a oportunidade de negócio e o retorno sobre o capital investido de cada empresa (Assaf Neto, 2021).

ROI = Lucro Líquido / Ativo Total (2)

Para medir a produtividade, conforme descreve Assaf Neto (2021), foi utilizado o indicador de Eficiência Operacional [IE]. Esse indicador ou índice, indica que, quanto menor o valor, maior a produtividade.

Eficiência Operacional = Despesas Operacionais / Receita (3)

A Margem Líquida, indica a gestão sobre as despesas, taxas e prazos. É o resultado da administração que da mesma forma que o ROE, analisa a diferença entre ativos e passivos (Assaf Neto, 2021).

Margem Líquida = Lucro Líquido / Receita (4)

O método de Fluxo de Caixa Descontado (FCD) é composto por quatro variáveis, quais sejam: (i) fluxos de caixa futuros; (ii) taxa de desconto dos fluxos de caixa ou remuneração mínima exigida esperada pelo dono do capital; (iii) risco associado ao negócio; d) projeções (previsibilidade e perpetuidade) e indica as perspectivas futuras do negócio. A partir desse método, é possível estimar a viabilidade econômica e o valor gerado pelo empreendimento, representado pela equação descrita (Assaf Neto, 2021).

$$V_0 = \sum_{i=1}^{j} \frac{FCFF_j}{(1+WACC)^j} \quad (5)$$

V_0 = representa o valor econômico presente do investimento
FCFF = representa o fluxo de operacional caixa da firma
WACC representa a taxa de desconto (custo médio ponderado de capital)

$$WACC = \left(K_e \times \frac{PL}{P+PL}\right) + \left[K_i \times (1 - IR) \times \frac{P}{P+PL}\right] \quad (6)$$

WACC = custo total de capital
K_e = custo de oportunidade do capital próprio
K_i = custo explícito de capital de terceiros (dívidas onerosas)
IR = alíquota de imposto de renda
P = capital de terceiros (passivo com juros)
PL = capital próprio

Vale a pena ressaltar que o conceito de rentabilidade é diferente do conceito de lucratividade, embora similares. Enquanto a rentabilidade associa o lucro líquido ao capital investido e indica a liquidez financeira, a lucratividade associa o lucro líquido à receita bruta e indica e está relacionado com a atividade produtiva. O ROE, ROI e o IE, são indicadores de rentabilidade, enquanto a margem, é um indicador de lucratividade (Assaf Neto, 2021). O resultado sintético da coleta de dados financeiros e econômicos das empresas é demonstrado na Tabela 4.

Empresa	Lucro Líquido	Patrimônio Líquido	Ativo Total	Receita	Despesa	ROE %	ROI %	Margem Líq. %.	IE	Período
BMC	6.440.5	70.323	624.282	27.223	15.422	9,15	10,31	23,70	56,65	2021
ECC	2.050.3	74.900	450.420	34.200	21.030	2,74	4,55	5,99	61,49	2021
EM	3.832.2	73.450	675.150	22.090	16.234	5,30	5,68	11,20	73,49	2021
AF	7.622.4	65.094	755.142	34.403	17.038	11,70	10,15	22,16	49,52	2021
CEIS	-110.2	1.013	7.241	350,04	280.05	-10,8	-1,52	-31,43	80,01	2021

Tabela 4. Demonstrativo de resultados

Fonte: Resultados originais da pesquisa

Os relatórios financeiros e contábeis não foram disponibilizados, assim, a coleta de dados foi feita de forma fragmentada entre as entrevistas, as anotações de campo, dados dos sites de comunicação das empresas disponíveis na internet e mídias relacionadas. Alguns dados foram extrapolados e por essa razão, se configuram como exemplos, e pelo critério possível de coleta e análise, não podem ser generalizados.

Adicionalmente, em razão dos riscos e dificuldades associadas aos aspectos internos, regulatórios e/ou sistêmicos, tais como empresas em crise (dificuldades financeiras), empresas cíclicas, conflitos e custos de agência, empresas com ativos ociosos e empresas de capital fechado, torna-se pertinente a discussão sobre a decisão para a escolha de qual método é o mais adequado de acordo com a justaposição de fatores relacionados tanto à empresa, quanto às expectativas futuras do avaliador (Damodaran, 2007). A Tabela 5 indica a técnica, descrição e limitações de alguns métodos.

Método	Técnica	Descrição	Limitação
Avaliação baseada em Ativos (avaliação contábil ou patrimonial)	Valor de liquidação	Quanto o mercado está disposto a pagar pelos ativos da empresa hoje	a) os ativos possuem mais valor do que a capacidade da empresa de gerar caixa futuro; b) continuidade operacional da empresa
	Valor de substituição	Quanto custaria substituir os ativos da empresa	
Avaliação do Fluxo de Caixa Descontado	Fluxo de Caixa para o acionista	Fluxo de caixa residual distribuído aos acionistas, descontado o juro e o custo de capital próprio	Pressuposto de que é possível atribuir a cada ativo um valor intrínseco
	Fluxo de Caixa para a empresa	Fluxo de caixa distribuído aos credores (juros) e acionistas (dividendos), descontado o custo médio ponderado do capital	
Avaliação Relativa ou Método de Múltiplos	Ativos semelhantes, sugerem, valor semelhante	Valores médios de ativos comparáveis precificados pelo mercado, em relação a uma variável comum, capaz de tornar equivalente a precificação, e adaptar as diferenças ao comparar valores padronizados	a) Eficiência de mercados distintos (mercados cometem erros) b) Encontrar os indicadores de múltiplos mais adequados (valor da empresa antes/depois da dívida)
Precificação de opções ou Método de opções reais	Avaliação de Direitos Contingentes	Patentes; Reservas petrolíferas; Reservas Minerais; Empresas Jovens de Tecnologia; Startups	Ativos intangíveis. Qual seria o “valor justo” dos direitos contingentes a ser incorporado na precificação da empresa?

Tabela 5. Limitação dos métodos de avaliação de empresas

Fonte: Tozzini et al. (2008)

Embora os modelos de avaliação de empresas mais conhecidos de acordo com Damodaran (2007), Tozzini, Pigatto e Araújo (2008), Assaf Neto (2019) e Wyatt (2022) sejam, avaliação baseada em ativos (contábil ou patrimonial), avaliação baseada no fluxo de caixa descontado, avaliação relativa ou método de múltiplos (mercados) e precificação de opções ou opções reais, novas perspectivas analíticas para verificar qual proposição teórica se torna mais adequada para explicar as métricas de “valuation” como medida de desempenho econômico e arbitragem de valor em organizações híbridas tornam-se necessárias considerando que as métricas de desempenho econômico e arbitragem de valor de acordo com Damodaran (2007), Assaf Neto (2019 e 2021) e Wyatt (2022) podem ser interpretadas de forma diferente a partir dos conceito do hibridismo organizacional (Bills, 2010; Grassl, 2012; Karré, 2012).

Assaf Neto (2019) sugere que o objetivo de uma capacidade diferenciadora é aumentar o preço de mercado da empresa por meio de um retorno financeiro esperado que exceda o custo de capital investido. A Tabela 6 apresenta as capacidades diferenciadoras compreendidas como métricas contábeis para a gestão do controle organizacional.

Capacidades Diferenciadoras	Objetivo Estratégico	Direcionadores de Valor
Relações de Negócios	Conhecer a capacidade de relacionamento da empresa com o mercado financeiro, clientes, fornecedores e funcionários, como fundamento diferenciador do sucesso empresarial	Fidelidade dos clientes, satisfação dos funcionários; atendimento dos fornecedores; alternativas de financiamento
Conhecimento do Negócio	Ter a visão ampla da empresa, a sinergia do negócio. Visa o efetivo conhecimento de suas oportunidades e mais, eficientes estratégias de agregar valor	Necessidades dos clientes; dimensão e potencial do mercado; ganhos de escala; ganhos de eficiência operacional
Qualidade	Desenvolver o produto que o cliente deseja adquirir pelo preço que está disposto a pagar	Preço de venda mais baixo; produtos com maior giro; medidas de redução de custos; satisfação dos clientes com novos produtos
Inovação	Atuar com vantagem competitiva em mercado de forte concorrência, criando alternativas inovadoras em atendimento, distribuição, vendas, logística e produção.	Rapidez no atendimento; redução na falta de estoques; tempo de produção; valor da marca; tempo de lançamento de novos produtos

Tabela 6. Capacidades diferenciadoras

Fonte: Assaf Neto (2019)

As capacidades direcionadoras e diferenciadores de valor exigem da contabilidade métricas de natureza não associadas à indicadores financeiros, fato justificado com base na tipologia das capacidades diferenciadoras descritas. As métricas utilizadas, todavia, se associam com determinantes de inovação e tecnologia, proposta de valor de acordo com a percepção do cliente, propósito da empresa fundamentado em sua contribuição à sociedade.

A Tabela 7 identifica e descreve a finalidade de cada uma dessas dimensões, as quais serão confrontadas posteriormente com os achados empíricos de campo.

Estratégias Financeiras	Objetivo Estratégico	Direcionadores de Valor
Operacionais	Maximizar as decisões em nível operacional	• Crescimento de vendas • Redução de prazos de recebimento • Aumento prazos de pagamento • Maior giro • Maior Margem de Lucro
Financiamento	Decisões financeiras que procuram minimizar o custo de capital	• Estrutura de Capital • Risco Financeiro
Investimento	Implementar as decisões operacionais e financeiras no intuito de obter retorno acima do custo de capital investido	• Investimento em capital de giro • Oportunidades de investimento • Análise giro vs margem

Tabela 7. Estratégias financeiras

Fonte: Assaf Neto (2019)

A estratégia financeira em nível operacional está relacionada com a efetiva eficiência operacional pela qual, os resultados financeiros serão contabilizados, mas não indicam o desempenho da empresa associado às metas e objetivos com a sociedade, fator importante para o conceito de "valuation" conforme afirma Assaf Neto (2019) sobre intangibilidade da marca e valor considerado pelo mercado, pelos quais criam a perspectiva de fluxo de caixa futuro.

Para gerar valor, as estratégias financeiras podem ser utilizadas em conjunto. Ao mesmo tempo em que a empresa estabelece estratégia operacional de eficiência logística e maior giro de estoque, prioriza-se a estratégia de financiamento a partir da substituição do capital próprio por capital de terceiros, onde o custo de oportunidade é mais favorável ao dono do capital, fato que permite, alavancagem financeira.

E por fim, a estratégia de investimento, por exemplo, investimento em novos produtos e redução de investimento operacional em circulante sem alteração de volume de atividade, fato que permite maior giro dos ativos com maior rentabilidade. O conjunto de ações, caso não remunere o custo de oportunidade do acionista/dono da empresa, nesse caso, atuará de forma a destruir valor de mercado (Assaf Neto, 2019).

Há, portanto, uma dialética hegeliana ao considerar que as métricas de "valuation" encontram em cada variável, a sua negação. As capacidades diferenciadoras e os diferenciadores de valor contêm os pressupostos do capitalismo negadas pelas pelo propósito da missão organizacional das organizações híbridas. Nessa direção, a natureza antagônica apresentada pelo hibridismo organizacional é constituída exatamente por seus opostos, definido por um oxímoro conceitual, que por si mesmo, considera a tensão organizacional como a construção social da realidade desse tipo organizacional (Walchhutter e Iizuka, 2019; Smith et al., 2013).

Dessa forma, as organizações híbridas, de forma complementar ao que defendem Assaf Neto (2019) e Wyatt (2022) imprimem desempenho organizacional a partir de critérios que estão além do conceito único da Gestão Baseada em Valor [GBV] definido como o resultado financeiro gerado pela empresa que supera o custo de capital do investimento e proporciona excedente de lucro quando comparado ao custo de oportunidade do investidor – que os autores intitulam de: valor econômico ou "goodwill" (Assaf Neto, 2019); Wyatt, 2022). Em outras palavras, de acordo com Assaf Neto (2019) e Wyatt (2022) o objetivo de qualquer organização é criar valor econômico aos seus proprietários proporcionando a maximização da riqueza.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao confrontar o propósito e a finalidade das organizações existirem, o conceito de hibridismo organizacional se aproxima mais dos pressupostos de pensamento administrativo de Drucker (2010) do que do conceito de Assaf Neto (2019). Para Drucker (2010) esse propósito encontra-se na sociedade, e não na própria organização, considerando que a organização está inserida na sociedade, definida por Christensen et al., (2006) como mercados. Para Assaf Neto (2019) significa exclusivamente o lucro econômico.

Portanto, é possível destacar que há um paradoxo na definição de Assaf Neto (2019). Hospitais públicos, exército e forças armadas, Fundações e Organizações não-governamentais, são exemplos de organizações que colocam em xeque a definição unilateral de Assaf Neto (2019) quanto à finalidade das organizações existirem, e por consequência, coloca em perspectiva as métricas e os indicadores de "valuation".

Dessa forma, a maximização da riqueza proposta por Assaf Neto (2019) passa a ser compreendida apenas como uma determinante que valida as ações estratégicas das organizações em seu posicionamento de mercado, e não seu objetivo ou atividade fim. Nesse sentido, identifica-se a inconsistência nas definições conceituais de "valuation" propostos por (Assaf Neto, 2019) fato que torna possível inferir que os esforços teóricos dos modelos de avaliação de empresas que procuram medir o desempenho econômico e arbitragem de valor, principalmente em organizações híbridas, apresentam ausência de convergência.

Battilana e Lee (2014) corroboram com essa afirmação ao defenderem que o Hibridismo Organizacional é definido pela interação entre estruturas organizacionais que possuem lógicas distintas e antagônicas de funcionamento entre si, mas que no entanto, se desenvolvem por meio de um processo contínuo de aprendizagem. Adicionalmente, Doherty et al. (2014) complementam os estudos de Battilana e Lee (2014) ao proporem que esse processo antagônico melhora o desempenho da empresa, caracteriza autodesenvolvimento e permite sentimento de sentido e significado às unidades internas.

Essa discussão teórica, corroborada pelos achados empíricos dessa pesquisa, contribuem com a Teoria do Hibridismo Organizacional na justificativa da compreensão da natureza dos conflitos pela escolha entre opções excludentes, cujos "tradeoffs" debruçam em causas relacionadas ao equilíbrio e inclusão social e aspectos ambientais positivos, mesmo que isso implique redução do objetivo financeiro, conforme implica o conceito de hibridismo organizacional (Battilana e Lee, 2014; Doherty et al., 2014). Portanto, as organizações híbridas podem não ser compreendidas integralmente nem pela Teoria Organizacional que busca explicar o desempenho da empresa por meio de suas capacidades dinâmicas conforme estudos de Coase (1937) e Chandler (1962) nem por um conceito evolucionário do desenvolvimento econômico da Teoria Econômica (Nelson e Winter, 1982).

Entretanto, se por um lado esse paradoxo diverge do conceito apresentado por Assaf Neto (2019) e por Damodaran (2007) em relação à perspectiva da necessidade de maximização dos resultados financeiros, por outro, converge em relação às capacidade diferenciadoras como estratégias que permitem às empresas atuarem com um nível posicionamento que lhes permita diferenciação em relação às forças de rivalidade de mercado, e por consequência, atingirem vantagem competitiva.

A partir da análise dos achados de campo, foram identificados três principais fatores que precedem o conceito de "valuation" que ajudam no processo de métrica de valor desse tipo organizacional: (i) organizações híbridas não correspondem plenamente aos indicadores tradicionais de medição de desempenho financeiro; (ii) organizações híbridas necessitam de indicadores tradicionais de medição de desempenho para atingir resultados sociais e ambientais; (iii) não há convergência teórica na padronização de um modelo adequado de avaliação de empresa para organizações híbridas. Essas proposições da pesquisa são mostradas na Figura 1.

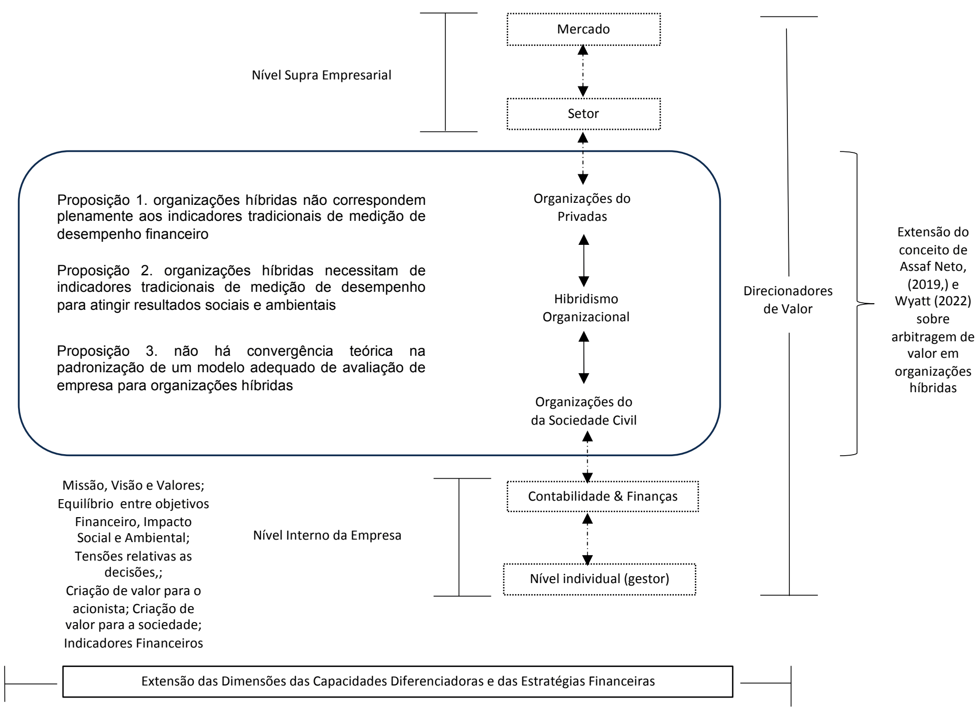


Figura 1. Proposições a partir dos pressupostos dos métodos de avaliação de empresas

Fonte: Resultados originais da pesquisa

É possível notar, de acordo com a literatura apresentada, que não há citação de limitação quanto à missão, visão e valor das organizações, especialmente, quando se trata do fenômeno do hibridismo organizacional. Demais fatores como o posicionamento de mercado, setor e capacidade gerencial, também não foram citados, embora façam parte das forças que impactam no desempenho das organizações (Christensen, Baumann, Ruggles e Sadtler, 2006).

Eventos sistêmicos e cíclicos, como por exemplo, crises ou risco país, podem influenciar a decisão, geralmente "tradeoffs", ou seja, escolhas excludentes entre si, do modelo mais adequado. Estratégias a longo prazo de recuperações judiciais, ciclo de vida da empresa, taxa de crescimento e nível de inovação, também se constituem como fatores moderadores na decisão (Assaf Neto, 2021). Vale a pena ressaltar, que no caso dessa pesquisa, o principal fator de moderação na decisão, é justamente a tipologia da empresa de impacto social (hibridismo organizacional).

Embora, modelos estatísticos possam auxiliar na análise de avaliação de empresa, a decisão sempre versará de acordo com a condição de risco sistêmico e não sistêmico as quais a empresa está sujeita, dessa forma, é possível concluir que diferentes avaliadores desenvolverão diferentes análises a partir de diferentes métodos, convergindo apenas em um único propósito: atingir o resultado esperado de acordo com o fundamento, mérito e expectativas individuais.

Nesse sentido, o BMC de acordo com o entrevistado E2, não faz empréstimos sem necessidade, diferentemente de bancos tradicionais, e ainda, demonstra preocupação entre os produtos que o banco oferece e o perfil do cliente, que é o microcrédito produtivo e orientado. Entretanto, ocorre a diminuição de escala e aumento de custos, diferente de proposta de empréstimos tradicionais, conforme entrevistado BMCE2.

A ECC, por sua vez, aposta na produtividade (modelo taylorista) para reduzir o custo por reforma produzida, garantindo fluxo de caixa pelo aumento da receita futura por meio da escalabilidade, conforme ECCE1. Uma obra orçada em sete dias, se o time de obra, passar do prazo, vão continuar trabalhando sem receber os dias adicionais – sistema de empreita, mas se anteciparem a entrega da obra, ganham um bônus. E aí, a obra de sete dias que faziam em oito, começou a ser concluída em cinco dias.

Então começaram a concluir em três dias, então uma obra de oito dias passou a ser realizada três, conforme afirmou o entrevistado ECCE4. Nesse sentido, a empresa torna-se suscetível a processos trabalhistas, embora a história de vida do fundador tenha impacto nas decisões dos colaboradores, pode gerar tensões organizacionais (Smith, Gonin e Besharov, 2013). Por sua vez, a EM aposta na argumentação da qualidade do produto no ponto de venda. De acordo com o entrevistado EME3 expor a mensagem para o consumidor final e fazer com que o lojista possa entender, convencê-lo de que é possível fazer o bem e ganhar dinheiro ao mesmo tempo, não é fácil, mas é a filosofia da mensagem de sustentabilidade da empresa, como afirma o entrevistado EME1. No entanto,

as observações de campo indicam que a eficiência produtiva não existia. A centralização de poder impedia a geração de novas ideias de gestão (Doherty et al., 2014).

Nota-se que o custo de aquisição de matérias-primas por logística reversa de pneus inservíveis e sua manufatura, de acordo com os documentos apresentados, custavam 33% acima do custo de compra de insumos virgens. O AF entendeu lacuna que o micro empreendedor não consegue empréstimos baratos, assim, o AF concede empréstimos exigindo apenas a lealdade do pagamento, e ainda, disponibiliza a equipe de consultores para orientar os tomadores de empréstimo em suas perspectivas empreendedoras, aumentando assim, as chance de sucesso do negócio como, assim, a experiência é positiva e ao mesmo tempo, acessível, destaca o entrevistado AFE1 (Assaf Neto, 2019).

Para o agente financeiro parece haver um paradoxo conceitual. Para a empresa, a prioridade é se tornar a única instituição financeira no Brasil, das poucas no mundo, que colocou o cliente como o "stakeholder" mais importante, no entanto, de acordo com os dados secundários da pesquisa, apenas 8% dos clientes da empresa não sabem ler, são analfabetos, sendo 20% dos que leem, não entendem. Como resultado, questiona o entrevistado AFE3, em que medida os tomadores de empréstimo se tornarão os donos legítimos de seus negócios?

É possível notar que o sentido de existir da empresa permite conotação mais financeira que social, mesmo que atendam ao público da Base da Pirâmide [BOP]. Percebe-se, portanto, certa tensão na maneira de aproximação da empresa com o mercado, inicialmente por meio digital. Em sequência, foi atualizado para presencial, fato identificado pelo fechamento da agência dentro na Comunidade de Paraisópolis, e aumento de colaboradores de campo, muitos provenientes da própria Comunidade, adotando-se nesse sentido, uma comunicação mais centrada com a percepção do público-alvo (Battilana e Lee, 2014).

A empresa de consultoria em educação, inovação e sustentabilidade, concorda com esse conceito, mas discorda quanto ao processo de inclusão. Para o entrevistado ESGE1, a inclusão social não deve partir do produto, e sim, ser estrategicamente elaborada no modelo de negócio, assim, a inclusão social por meio do empoderamento financeiro das famílias, seria o resultado final, e o equilíbrio financeiro, o meio.

Em relação as estratégias financeiras, o BMC tentou escalar as atividades no nordeste através de parceiros. Em relação ao financiamento e ao investimento, identificou que a procura por crédito aumentou, no entanto, a qualidade do crédito, caiu. Portanto, passou a focar na cobrança para retornar com o microcrédito, hoje um dos principais produtos juntamente com a antecipação de recebíveis, afirma BMCE3 (Damodaran, 2007). Uma informação divergente dos conceito teóricos está na afirmação do mesmo entrevistado, que afirma que não há problemas com o "breakeven" porque o banco se considera muito pequeno e os custos baixíssimos, portanto, não é uma questão de atingir ou não o "breakeven" a partir de suas operações, e sim, de como atingir crescimento, explica o entrevistado BMCE2.

Esse achado de campo, justifica conflito entre a missão social do banco e a necessidade de equilíbrio financeiro. Fato evidenciado pela informação do encerramento das atividades na região do interior de São Paulo e início das operações para atingir cliente do nordeste do país, público de menor custo de captação e maior resultado a médio prazo, ainda subsidiado por políticas públicas para o desenvolvimento regional. Além disso, houve a necessidade de lançamento de novos produtos, como recebíveis e serviços de cobrança.

Essa informação diverge do comportamento da ECC ao afirmar que procura de forma incessante otimizar os processos, conceito próximo das dimensões organizacionais e fluxos de integração conforme dispostos nos estudos de Karré (2012) para atingir o ponto de equilíbrio financeiro como o entrevistado ECCE3. Foi constatado que a vantagem competitiva da operação, que era a escalabilidade, passa então a ser o principal ponto de desequilíbrio da empresa, defende o entrevistado ECCE2. O "breakeven" também não foi uma preocupação importante para os gestores da empresa de manufatura. Nesse aspecto, se evidencia o confronto entre pressupostos (Yunus, 2006; Assaf Neto, 2021). De acordo com o entrevistado EME1 o cliente no ponto de venda entende que um chinelo Havaiana, elaborado com matéria-prima sintética, obtém maior giro de estoque em detrimento da sandália elaborada por meio de materiais recicláveis – borracha de pneu e lona de caminhão, a qual tem maior durabilidade com menor apelo de venda. Então, o lojista opta por aquele produto que proporciona maior giro.

É um desafio para a equipe de vendas mostrar um diferencial competitivo a partir da redução de passivo ambiental, explica o entrevistado EME2. Essa dificuldade representa impacto na estrutura de custos por causa da logística reversa, e se torna uma desvantagem competitiva de preço no ponto de venda. Outro ponto que vale a pena ser ressaltado é que a empresa é pouco eficiente pela opção de contratar pessoas de baixa mobilidade social, ou seja, ex-presidiários e idosos acima de sessenta anos sem habilidades para trabalharem na produção. E isso impacta no custo de produção, justifica o entrevistado EME4.

De acordo com os dados primários da pesquisa em triangulação com os dados secundários, foi observado que a responsabilidade total das operações da empresa de manufatura em relação a criação das estratégias de marketing de venda, é centralizada pelo próprio fundador, apresentando contrassenso entre a inovação citada pelo entrevistado EME4 e as análises dos resultados de campo. O AF, por sua vez, não demonstrou elementos que justifiquem dilema entre objetivos financeiros e sociais, uma vez que a empresa criou indicadores precisos sobre a forma de concessão de microcrédito baseada em ambos os indicadores, sociais e econômicos respectivamente. Inclusive, a empresa conquistou o certificação de empresa no Sistema B, que indica alta performance e ao mesmo tempo, impacto social. De acordo com o entrevistado AFE1 essa conquista justifica-se pela cultura e na governança, afirma o entrevistado AFE1 (Wyatt, 2022).

Um dos indicadores de performance do AF é o "Lifetime Value" sobre o custo de aquisição. O que é esse indicador? É o quanto que um cliente deixa de proporcionar receita

em comparação com o quanto que custa. Como resultado, o AF mostra encontrou uma forma de atender o público cobrando preços que são razoáveis ao mesmo tempo que cria valor para o acionista.

Essa natureza ontológica explica que as tensões de decisão das empresas investigadas tornam-se inerentes a esse fenômeno conforme o resultado dos estudos encontrados em Walchhutter e Iizuka (2019) e Smith, Gonin e Besharov (2013) portanto, justifica e explica a dificuldade de medir o desempenho econômico e financeiro das organizações híbridas por meio de métricas tradicionais de arbitragem de valor geralmente assumidas de acordo com o conceito de "valuation".

Nesse sentido, de acordo Bills (2010) e Grassl (2012) as atividades das organizações híbridas se encontram na fronteira entre os setores distintos da sociedade, enquanto Karré (2012) avança nos conceitos desses autores e sugere um modelo de análise explicativo para compreensão do dinamismo e integração das atividades das organizações híbridas, conforme mostra a Figura 2.

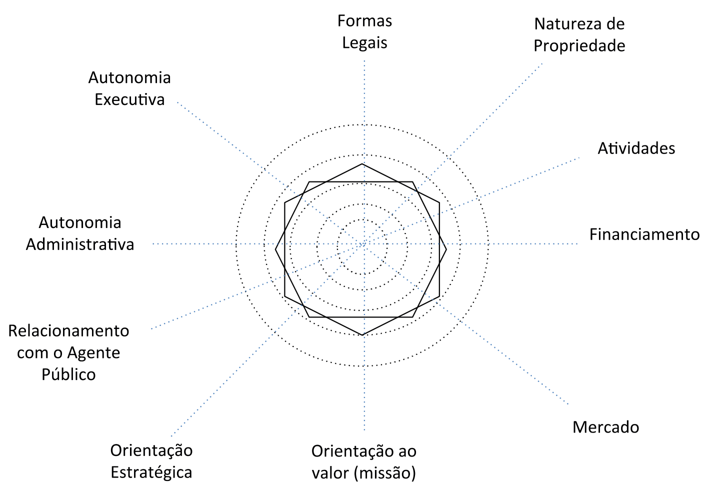


Figura 2. Integração entre as atividades do hibridismo organizacional

Fonte: Karré (2012)

As dimensões identificadas por Karré (2012) embora convirjam conceitualmente com os estudos de Bills (2010) e Grassl (2012) sobre as atividades do hibridismo organizacional atuarem na fronteiros dos três setores, diverge quanto os elementos que as constituem. Para Karré, cada uma das dimensões conferem especificidade as atividades, e assim, provocam tensões organizacionais (Smith, Gonin e Besharov, 2013).

Dentre algumas dessas especificidades, está a finança sustentável, a qual se pode inferir valor agregado ao negócio ao construírem capital social no longo prazo, mas que todavia, aumentam o custo de capital no curto prazo. Essa ambiguidade sugere que as

finanças, consideradas sustentáveis nesse modelo de negócio, acompanham tanto os investimentos quanto a perspectiva de retorno financeiro acima do custo de oportunidade, sempre, em ambos os casos, no longo prazo (Rossetti e Andrade, 2014; Friede, Busch e Bassen, 2015).

Assaf Neto (2019) em contrapartida, defende a maximização do retorno financeiro e traz o conceito das estratégias financeiras que, assim como as capacidades diferenciadoras, têm o mesmo objetivo de maximizar retorno financeiro aos acionistas, compreendidas apenas pela intersecção entre três dimensões, que são a operacional, de financiamento e de investimento, desconsiderando os pressupostos e paradoxos do valor social e ambiental encontrados nas organizações híbridas. Em contrapartida, empresa como a Vox Capital, interpretam o fenômeno das organizações de impacto social – organizações híbridas, sob outra perspectiva. Se por um lado, as organizações híbridas indicam destruir valor econômico, por outro, o valor do patrimônio da marca e equilíbrio financeiro à médio prazo desse tipo organizacional justifica os investimentos (Vox Capital, 2018).

Segundo a Vox Capital, de acordo com seu relatório de 2018, indica obter retorno sobre o investimento anual na ordem de 26% em razão de investir em empresas com práticas de Governança, Socias e ambientais [ESG] com valores intangíveis relacionados ao patrimônio da marca em detrimento do retorno sobre o investimento a curto prazo, conforme indicam as métricas ou modelos tradicionais de avaliação de empresas. Em seu modelo de governança, a Vox Capital, indica que ao mesmo tempo em que investem, disponibilizam sua própria equipe técnica, de gestão e inovação e marketing para auxiliar micro e médio empreendimentos por meio de um mapa conceitual com metas, objetivos e práticas de gestão administrativa e administração financeira muito bem definidas. Além disso, até o ano de 2004, quando iniciou suas atividades, não havia nenhum fundo de investimentos em impacto no Brasil (Vox Capital, 2018).

Adicionalmente, de acordo com a análise dos resultados encontrados, torna-se possível inferir que novos micro empreendimentos que surgem, inclusive com a proposta de “startups” em setores de tecnologia, inovação e sustentabilidade, procuram olhar para a base da pirâmide como oportunidades de negócios, ao mesmo tempo, que trazem bem social. Assim, de acordo com os dados estatísticos que mostram a Agência Brasil (2023) e o PNAUD (2023) o Brasil destaca-se como um país de alto potencial de crescimento em um cenário global para contribuir à compreensão das organizações híbridas.

Algumas implicações e recomendações podem, portanto, ser orientativas para gestores das organizações híbridas. A análise em perspectiva da eficiência das métricas de avaliação de empresas como medida de desempenho econômico e arbitragem de valor, usualmente utilizados para resolverem ou indicarem problemas complexos, se deparam com o desafio de medirem organizações não tradicionais, cujos indicadores de sucesso, não são exclusivamente indicadores financeiros e/ou econômicos.

Resultados complementares, certamente preditivos e não prescritivos, foram apresentados nesse estudo teórico-empírico à luz da teoria do hibridismo organizacional. Em outras palavras, o desenvolvimento das empresas investigadas nesse trabalho, cada uma em seu setor específico, apresentou resultados de acordo com suas próprias perspectivas e experiências. Nesse sentido, alguns preceitos sobre a criação de valor, são mais efetivos que outros. Um dos pontos frágeis dos resultados é identificado pela perspectiva ideológica dos fundadores das empresas de impacto social, que fundamentam suas decisões idiossincráticas, muitas vezes por ideologia pessoal ao contrário de visualizar o negócio a partir de um ponto de vista coletivo, sistêmico e de acordo com as forças mercadológicas.

Isso significa que embora as organizações híbridas tragam em sua missão objetivos sociais e ambientais (Comini, 2016; Borzaga et al., 2012; Battilana e Lee, 2014; Doherty et al., 2014; Defourny e Nyssens 2017a) basear decisões gerenciais apenas em indicadores financeiros e econômicos (Damodaran, 2007; Tozzini et al., 2008; Assaf Neto, 2010; Wyatt, 2022) infere em decrescer as próprias metas iniciais impacto socioambiental. Como resultado relevante da pesquisa, identificar que os critérios utilizados no conceito de "valuation" não conseguem explicar totalmente o fenômeno financeiro das organizações híbridas, torna-se a principal contribuição. Variáveis internas tanto qualitativas quanto quantitativas, determinam os fatores institucionais de criação de valor das organizações híbridas conforme mostra a Figura 3.

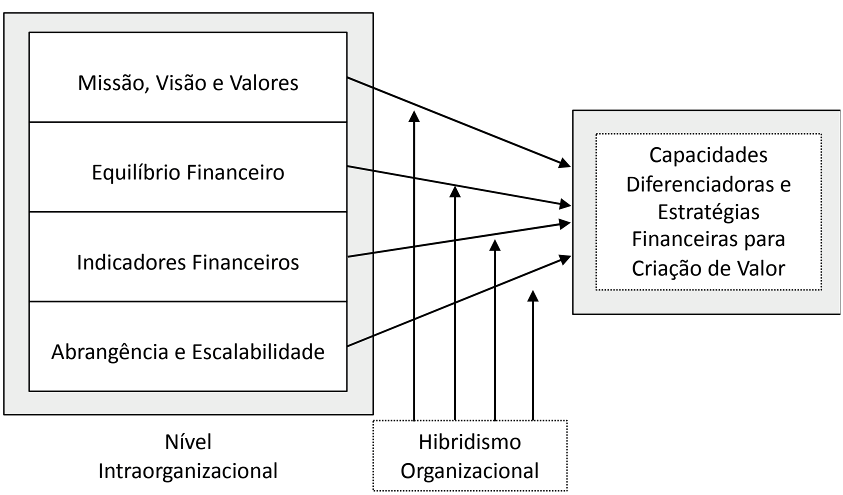


Figura 3. Correlação entre hibridismo organizacional e direcionadores de valor

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As dimensões de desempenho econômico e organizacional sintetizadas em nível intraorganizacional, mediada pela variável interveniente que é a própria lógica que caracteriza o hibridismo organizacional, identifica que à medida que as fronteiras entre objetivos distintos se aproximam, afetam os processos e rotinas organizacionais ao terem de decidir entre lógicas concorrenciais (Bills, 2010; Karré, 2012; Grassl, 2012). Dessa forma, os resultados indicam que organizações híbridas buscam maximizar os resultados financeiros por razões não materiais e éticas (Doherty et al., 2014).

Dessa forma, essa pesquisa enfatiza que organizações híbridas equilibram as operações estruturais somadas ao controle financeiro no intuito de obter maior abrangência do impacto de seus negócios. A elaboração do modelo teórico explicativo sobre as tensões inerentes em ambos os eixos, tanto das capacidades diferenciadoras e quanto das estratégias financeiras, ao apresentarem tensões, são compreendidas como insolúveis, indissociáveis e inerentes no processo de decisão gerencial nesse tipo de organização. Esse modelo apresenta de forma sintética os desafios (tensões) que enfrentam os negócios de impacto e é oferecido como um guia para novos estudos que procuram compreender esse campo a partir de conceitos teóricos e empíricos.

Por fim, a pesquisa abre diálogo com pesquisadores sociais que procuram analisar o desempenho financeiro das organizações a partir de novas perspectivas de análise, considerando aspectos idiossincráticos e discricionária da gestão que vão além dos relatórios de contabilidade e da controladoria. Como última recomendação, porém não de menor importância, sugere-se destacar que a gestão baseada em valor, que por fundamento, permite às empresas avaliarem suas estratégias financeiras, devem levar em consideração a missão e o papel em que ocupam as empresas no mercado em que atuam.

CONCLUSÃO

Essa pesquisa procurou analisar, em perspectiva, a eficiência das métricas de "valuation" como medida de desempenho econômico e arbitragem de valor em organizações híbridas. Foi identificado que os critérios utilizados no conceito de "valuation" não conseguem explicar totalmente o fenômeno financeiro das organizações híbridas, mas por outro lado, auxiliam a reduzir as tensões organizacionais emergentes de objetivos distintos.

A pesquisa traz "insights" motivacionais que orientam gestores a compreenderem as organizações híbridas em relação ao equilíbrio entre objetivos financeiros e impacto socioambiental, e infere as seguintes proposições: (i) o papel das organizações híbridas proporcionam inclusão social e promove senso de pertencimento, (ii) organizações híbridas promovem autoestima nos colaboradores e valor à sociedade por meio de melhoria de vida coletiva, (iii) organizações híbridas estimula o empoderamento de famílias por meio da obtenção de renda a partir de trabalho digno, e por fim, (iv) procura reduzir o passivo ambiental por meio de inovação social.

Algumas limitações podem ser encontradas nesse trabalho. De acordo com a abordagem qualitativa, não foi estabelecida uma hipótese para identificar diferentes níveis de importância e correlações entre as proposições elaboradas, seria importante, em pesquisas futuras, adotar métodos quantitativos para validar tais hipóteses. Por fim, a pesquisa não pôde fazer generalizações dos resultados, pois concentrou-se nas características gerenciais das empresas investigadas, e não nos relatórios e dados financeiros e econômicos individuais de cada empresa, fato justificado pela proposta inicial da pesquisa.

As contribuições residem em duas dimensões: a primeira teórica ao compreender o conceito de "valuation" especificamente em organizações híbridas, e a segunda, de caráter gerencial, ao identificar para os gestores as métricas de desempenho financeiro mais adequadas para mensurar os direcionadores de valor desse tipo organizacional, baseadas na correlação entre hibridismo organizacional e direcionadores de valor.

REFERÊNCIAS

Agência Brasil [AB]. 2023. Empreendedorismo Social no Brasil. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/empreendedorismo-de-impacto-social-cresce-no brasil>. Acesso em: 20 maio 2023.

Artemísia, 2023. Negócios de Impacto Social no Brasil. Disponível em: <https://artemisia.org.br/>. Acesso em: 23 nov.,2023.

Assaf Neto, A. 2019. Valuation: Métricas de Valor & Avaliação de Empresas. 3ª ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Assaf Neto, A. 2021. Finanças corporativas e valor. 8ª ed. Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Battilana, J.; Lee, M. 2014. Advancing research on hybrid organizing insights from the study of social enterprises. Academy of Management Annals 8: 397-441.

Bardin, L. 2011. Análise de conteúdo. Edições 70, São Paulo, SP, Brasil.

Bills, D. 2010. Towards of a Theory of Hybrid Organizations. Hybrid Organizations and Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy, New York, NY, USA.

Borzaga, C.; Depedri, S.; Galera, G. 2012. Interpreting social enterprises. Revista de Administração 47: 398-409.

Christensen, C. M.; Baumann, H., Ruggles, R.; Sadtler, T. M. 2006. Disruptive innovation for social change. Harvard business review, 84:12, 94.

Comini, G. M. 2016. Negócios sociais e inovação social: um retrato de experiências brasileiras. Tese de Livre Docência em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

Damodaran, A. 2007. Avaliação de Empresas. 2ª ed. Pearson Prentice Hall, São Paulo, SP, Brasil.

Defourny, J.; Nyssens, M. 2017a. Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. Voluntas 28: 2469–2497.

Doherty, B.; Haugh, H.; Lyon, F. 2014. Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. International Journal of Management Reviews 16: 417-436.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. Academy of management review, 4: 532-550.

Friede G.; Busch, T.; Bassen, A. 2015. ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. Journal of Sustainable Finance & Investment 5(4): 210-233.

Gitman, L. J. (2010). Princípios de administração financeira. Pearson Addison Wesley. São Paulo, SP, Brasil.

Godói, C. K., Blikstein, I.; Bandeira-De-Mello, R.; Da Silva, A. B.; de Almeida Cunha, C. J. C.; Godoy, A. S.; Oliveira, M. 2017. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais. Saraiva Educação, São Paulo, SP, Brasil.

Grassl, W. 2012. Business models of social enterprise: A design approach to hybridity. ACRN Journal of Entrepreneurship Perspectives 1: 37-60.

Instituto de Cidadania Empresarial [ICE]. 2023. Disponível em: < https://ice.org.br/tag/negocios-de-impacto/>. Acesso em: 23 nov., 2023.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. 2012. Censo Nacional. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 24 jun. 2023.

Jay, J. 2013. Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. Academy of Management Journal 56: 137-159.

Karré, M. 2012. Conceptualizing Hybrid Organization: Neither Public nor Private: Mixed Forms of Service Delivery Around the Globe. University of Barcelona, Barcelona, Espanha. Disponível em: <https://www.hybridorganisations.com/hybridity/>. Acesso em: 24 abr 2023.

Leech, N.L.; Onwuegbuzie, A.J. 2007. An array of qualitative data analysis tools: a call for data analysis triangulation School Psychology Quarterly, 22: 557-584.

Margiono, A.; Zolin, R.; Chang, A. 2018. A typology of social venture business model congurations. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research 24: 626-650.

Morgan, G.; Smircich, L. 1980. The case for qualitative research. Academy of management review, 4: 491-500.

Parker, C., Scott, S., Geddes, A. (2019). Snowball sampling. SAGE research methods foundations.

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PANUD]. 2023. Práticas de Negócio de Impacto. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil?search=neg%C3%B3cios+sociais>. Acesso em: 20 abr 2022

Rossetti, J. P.; Andrade, A. 2014. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil.

Smith, W. K.; Gonin, M.; Besharov, M. L. 2013. Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. Business Ethics Quarterly 23(3): 07-42.

Tozzini, S.; Pigatto, J. A. M.; Araújo, V. D. M. 2008. Valuation: os modelos de avaliação de empresas em perspectiva. 8° Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo, SP, Brasil

Vox Capital. 2018. Relatório de Impacto. Disponível em:< https://voxcapital.com.br/visao-impacto/>. Acesso em: 15 jul. 2023.

Walchhutter, S.; Iizuka, E. S. 2019. Tensões organizacionais inerentes como elemento distintivo à natureza dos negócios sociais. Revista de Ciências da Administração 21(53): 129-143.

Wyatt, P. 2022. Property valuation. John Wiley & Sons, Cambridge, UK.

Yin, R. K. 2015. Estudo de Caso: Planejamento e métodos. Bookman, São Paulo, SP, Brasil.

Yunus, M. 2006. Creating a world without poverty: social business and the future of capitalism. Public Affairs, New York, USA.

CAPÍTULO 6

MODELOS DE FORMACIÓN DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS CON SENTIDO ÉTICO

Data de aceite: 26/08/2024

Martha Silvia Torres Hidalgo
Doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnologías (UPAEP)
Profesor Investigador Fac. Cs. Comunicación-BUAP
https://orcid.org/0000-0002-3834-3979

RESUMEN: La atención a la formación en competencias que motiven a los universitarios para el autoempleo en las sociedades actuales, tensiona a las instituciones de educación superior porque son ellas quien en gran porcentaje determinan el futuro de las conductas de sus egresados, debido a que es durante el paso por la universidad que el individuo definirá su personalidad. Por lo tanto, se convierte en una oportunidad que involucra la formación de una cultura emprendedora incluir en estos modelos la parte ética que define la forma de actuar del emprendedor universitario al materializar sus emprendimientos. El presente trabajo expone una revisión que analiza los antecedentes teóricos y perspectivas de los principales modelos de aprendizaje que promueven actitudes emprendedoras y que contemplan, al mismo tiempo, la formación en valores como parte de su diferenciación. Como resultado de este análisis, se presenta la compentencia de saber emprender como una tendencia que está influyendo en los nuevos perfiles universitarios como resultado de ser expuesto a modelos de formación emprendedora.

PALABRAS CLAVE: emprendedor universitario, emprender con sentido ético, modelos de aprendizaje emprendedor.

ABSTRACT: Attention to training in skills that motivate university students for self-employment in today's societies, puts pressure on higher education institutions because they are the ones who determine the future of their graduates' behaviour, because it is during the course of university that the individual will define his personality. Therefore, it becomes an opportunity that involves the formation of an entrepreneurial culture include in these models the ethical part that defines the way of acting of the university entrepreneur when materializing their enterprises. This paper presents a review of the theoretical background and perspectives of the main learning models which promote entrepreneurial attitudes and at the same time consider value training as part of their differentiation. As a result of this

analysis, the competence to be able to undertake is presented as a trend that is influencing new university profiles as a result of being exposed to entrepreneurial training models.
KEYWORDS: university-entrepreneur, ethical entrepreneurship, entrepreneurial learning models.

INTRODUCCIÓN

Los países con economías emergentes no cuentan con las mismas oportunidades de apoyo de parte de las instituciones en materia: económica, técnica y de acompañamiento de expertos como en el caso de los países desarrollados; a pesar de este escenario es importante reconocer el esfuerzo de instituciones y en particular las de educación superior en estos países, en el fomento y difusión de la cultura emprendedora, la cual se muestra como una pieza clave para favorecer el desarrollo y la creación de nuevas empresas a partir del desarrollo de un perfil profesional del joven emprendedor.

Reconociendo que la empresarialidad es una capacidad detonadora para el desarrollo en las economías globales y regionales, la OCDE señala también que el papel de la nuevas empresas debe ser el de generar autoempleos, como una opción muy puntual para los jóvenes de las diversas instituciones de nivel superior, quienes al finalizar sus estudios profesionales constituyen un grupo con una mayor tasa de desempleo en aumento, que según Karina Avilés va del 3.8% en el 2007 a 4.4% en el 2011 (Periódico La Jornada. Miércoles 14 de septiembre de 2011: 40) con relación al promedio de la población económicamente activa en diversas economías desarrolladas y en desarrollo.

En el marco de este análisis descriptivo es importante mencionar la definición expresada por las Naciones Unidas (1968), donde se define que el concepto de educación debe incluir todos los medios necesarios y complementarios por los cuales, se trasmiten el conocimiento, los valores y las especializaciones, y se modifican los patrones de comportamiento, siendo evidente, que las instituciones educativas de nivel superior al convertirse en un espacio de conocimiento global presenta en su realidad presiones de estándares globales por la multiplicación de instrumentos de regulación y tensión. Estas macrotensiones como masificación, regulaciones, mercantilización, internalización y virtualización, producen a su vez tensiones internas como el desplazamiento de su vocación inicial de formar en formar con sentido ético para formar más en sentido técnico en busca de competir por una posición en los estándares internacionales. (Roma, 2008).

Con el propósito de generar una reflexión y generar futuros estudios en la línea de conocimiento de los emprendedores universitarios con sentido ético, el presente documento expone un análisis en el *primer apartado* de los conceptos y enfoques sobre emprendedores exponiendo una definición de emprendedor que sirvió de guía para las conclusiones; en un *segundo apartado*, se analizan los principales enfoques relacionados al estudio del fenómeno de los emprendimientos respondiendo a las preguntas del qué,

quién, por qué y cómo. En un tercer apartado se hace una reflexión retomando el cómo sobre los principales modelos de enseñanza-aprendizaje y el análisis de las tendencias en esta materia, para finalmente en el último apartado presentar las conclusiones de qué rol ha tenido la ética en este campo de estudio y proponer algunas ideas para futuros análisis, así como para la construcción de modelos incluyente de valores universales.

EMPRENDER CON SENTIDO ÉTICO: CONCEPTOS

La cultura emprendedora no es un fenómeno contemporáneo, ha existido desde siempre en busca de la creación de nuevas formas de hacer las cosas para el avance de las sociedades. En México, se empieza a introducir el término por la necesidad de motivar el autoempleo, hablar del autoempleo y sobre todo de cultura emprendedora que no solo es la proyección de ideas innovadoras sino la planificación y gestión de recursos; es indispensable en sentido ético retomar la interpretación de lo que significa bueno" nos dice Gardner (2006: 127-128). La palabra bueno captura tres distintas facetas del trabajo, el trabajo debe ser bueno en el sentido de ser excelente en cuestión de calidad (enfoques económicos), también puede ser bueno en el sentido de ser responsable (enfoques socioculturales, psicológicos, de formación) y también en el sentido de bienestar personal (la ética como camino a la felicidad, enfoques axiológicos). Si la educación es la preparación para la vida, es decir, es en muchos sentidos la preparación para una vida de trabajo. Los maestros deben preparar a los jóvenes para hacer una vida de buen trabajo, el lugar de trabajo y la sociedad deberá también apoyar y sustentarlo (normas).

Como guía para el presente análisis se propone la definición de emprendedor universitario tomado en cuenta las actitudes psicológicas de McClealland, la innovación de Schumper y la orientación estratégica de Hisrich, Peters y Sheapherd se definirá en palabras de Cabello Díaz como: “el ser humano con estudios superiores que tiene el suficiente conocimiento y autoconocimiento y que está motivado para iniciar y desarrollar sus sueños , de una manera innovadora, asertiva y proactiva , en los diferentes escenarios o sectores económico o sociales, donde le toque gestionar , con las apropiadas competencias que lo hacen un individuo especial destinado por sus propias características a ser eficiente y sobresalir de los demás ,llevándolo a producir impactos en la rama productiva que le seduzca gerenciar”.(Cabello Díaz,C.,2006:4)

Examinado los emprendimientos como un riesgo y una oportunidad, la universidad debe retomar los valores y sus códigos de ética e incluirlos en la actividad de emprender, en busca de hacer realmente una contribución a la sociedad sin transgredir valores éticos morales fundamentales, es decir formar con emprender con sentido ético. De esta forma, se podría conceptualizar al emprendedor ético universitario para el presente estudio como: “El ser humano facultado en un espíritu visionario en competencias de autoconocimiento, innovación y liderazgo con autoridad moral, que ejercita constantemente una evaluación

personal y profesional basada en principios ético-morales, en busca de la creación de ideas de valor y de su materialización en empresas u organizaciones, comprometido con el desarrollo económico y la responsabilidad social de su entorno". (Torres Hidalgo, M.S. 2016: 868)

ENFOQUE EN LA FORMACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

Como antecedentes de los primeros estudios, en los años 90´s el estudio de los valores y su influencia sobre la actividad empresarial, ha sido un campo de trabajos interesantes. Morris y Schindehutte (2005), encontraron aproximadamente 20 estudios que se realizaron en varios países tanto de occidente como de oriente, en la que se exponen una relación de los diversos valores asociados con el espíritu emprendedor y su impacto sobre las actividades. Los valores encontrados son muchas veces económicos impulsados por el individualismo, la toma de decisiones, el liderazgo y pocos sobre bienestar e innovación (Morris y Schindehutte, 2005 citado por Sastre, M. 2011). Sin embargo, después de la revisión sobre estos estudios de emprendedores y su relación con los valores, como testifica Sastre (2011), no se descubren trabajos que incluyan valores ético-morales y trascendentales a desarrollar que integran la estructura dinámica de los valores universales de Schwartz (2001) que está formada por cuatro valores de orden superior con sus respectiva categorías: apertura al cambio (autodirección y estimulación); autotrascender (universalismo y benevolencia); autoengrandecimiento (logro y autoridad); y el valor conservación (conformidad, tradición y seguridad). Solo Lee y Peterson (2000), analizan el universalismo y el logro hacia la orientación emprendedora junto con otros valores.

En las investigaciones sobre los enfoques de emprendedores de Fayole y Bruyat, específicamente el enfoque de las ciencias se especifica que los economistas al estudiar el tema del rol del emprendedor, lo explican desde un punto de vista funcional del fenómeno, es decir, más hacia el utilitarismo haciéndose la pregunta del qué; por otro lado, las ciencias humanas se enfocan en los aspectos personales concurren en el quién y el por qué; mientras las ciencias de la gestión y la organización se han ajustado en el proceso, por lo tanto en el cómo.(Fayole y Bruyat citados en Kantis et al, 2004)

Enfoque económico

El modelo que ocupo Amar para su estudio de Pensamiento Económico en Jóvenes Universitarios se basa en la teoría donde toma de referencia el modelo llamado Modelo Psicogénesis del pensamiento Económico diseñado por Denegri (2005). El modelo destaca 3 niveles de pensamiento. El primero llamado pensamiento extraeconómico y pensamiento económico primitivo con concepciones borrosas y no organizadas con dificultad para comprender el mundo económico. El segundo denominado pensamiento económico

subordinado muestra una mayor comprensión, ya incluye la idea de ganancia y la idea de dinero como intercambio. Pero tiene dificultad para comprender el sistema económico porque lo conceptualiza como partes aisladas. Finalmente, el pensamiento económico inferencial que corresponde a una edad adulta con un rol más realista y una comprensión sistémica del mundo económico. (Amar et al, 2007*).* En este enfoque se destacan más bien en los valores económicos sobre todo el fin de la búsqueda de la ganancia.

Enfoque sociocultural

En opinión de Bygrave y Minniti (2000), la actividad emprendedora se autogenera a sí misma con base en los procesos de aprendizaje social. Asimismo, según la teoría del aprendizaje social de Bandura (1977), la mayor parte del comportamiento humano es aprendido mediante la observación de modelos que ejecutan el comportamiento en cuestión, siendo este uno de los medios más poderosos para transmitir valores, actitudes y patrones de pensamiento y comportamiento, el peligro sería ejemplos de éxito contrarios a la verdad. Desde el enfoque sociocultural o institucional donde se destacan las motivaciones laborales (marginación o desempleo) se estudian los factores sociales, políticos, culturales, económicos y familiares, en especial la influencia del apoyo institucional. Sin embargo, el papel de las instituciones ha sido motivacional e insuficiente desde el punto de vista sociocultural faltan modelos a seguir del ámbito empresarial y los modelos a seguir no se identifican con nuestra cultura.

Enfoque psicológico

Desde el enfoque psicológico, el significado de competencia visto desde la formación por competencias, surge en los años 70´s encabezado por David McClelland, psicólogo investigador de la Universidad de Harvard, él inicio sus investigaciones sobre motivación en el trabajo, proponiendo: “que no solo el talento y la intuición de un empresario hacen el éxito sino que también influyen en sobre manera los conocimientos , actitudes y valores personales”; más adelante durante los 80´s definió características del comportamiento emprendedor (CCE) a las fuertes motivaciones que hacen que las personas alcancen sus metas. Estas características las clasificó en (Miner, 2005): conjunto de logro, conjunto del pensamiento y resolución del problema, conjunto de madurez personal, conjunto de influencia, conjunto de dirección y control, conjunto disposición hacia los demás. Otras aportaciones sobre el enfoque psicológico son las de los precursores del perfil psicológico de Aldrich y Zimmer en 1986 que en resumen estos estudios destacan: la necesidad de logro, la necesidad de poder (independencia) y el control interno, como aspectos que se destacan en el comportamiento emprendedor. (Aldrich y Zimmer citados en Benavides y et al. ,2004). Adicional a estos estudios se encuentra la Teoría de Comportamiento Planificado de Azjen (1991) sobre actitudes emprendedoras (Ajzjen 1991 citado por Mora Pabón, R.

2011). Las actitudes emprendedoras entendiéndose como conductas o juicios evaluadores de personas, objetos o eventos, las cuales poseen tres componentes: cognitivo o de creencias, afectivo o emocional y comportamental, la intención de la conducta (Robinns y Judge:2011).

Enfoque motivacional, de comportamiento y valores.

Los tipos de motivación son 2: extrínseca: opera en base a premios y castigos, es más expeditiva; intrínseca: opera en base a valores y compromisos personales, la única que genera resultados de alta calidad. Necesidades fundamentales que generan valor: 1) supervivencia y sentido físico, psicológico y existencial, 2) amor y pertenencia, 3) poder y control de nuestras vidas y entornos inmediatos, 4) libertad y autodeterminación, 5) recreación y alegría, sentimiento de gozo. Respecto al enfoque de motivación, en América Latina dentro de las principales motivaciones de los emprendedores: en primer lugar, se encuentra la autorrealización; segundo lugar, el motivo es mejorar ingresos; tercer motivo, contribuir a la sociedad. En México las tres primeras motivaciones son: realización personal, ser su propio jefe y por último mejorar nivel de ingresos; sin embargo, un problema es que la preocupación por la responsabilidad social empresarial es una de las últimas motivaciones. (Kantis et al. 2004). En el ámbito de la formación universitaria, Leiva Bonilla (2004), en su estudio sobre las motivaciones empresariales presentes en la población estudiantil universitaria, analiza el impacto de las actividades de fomento al espíritu emprendedor de la materia de desarrollo de emprendedores que se lleva en dos de las cuatro disciplinas estudiadas, el autor encuentra evidencia de que la participación de los estudiantes en actividades del espíritu emprendedor motiva más a quienes participaron en dichos programas con respecta a quienes que no lo hicieron.

Enfoque de Incubadoras

La organización que forma al emprendedor influye de manera significativa en la decisión del individuo para que éste ponga en marcha un negocio o empresa, a este hecho es lo que se llama *Teoría de la Incubadora*, estudios empíricos manifiestan que ideas y proyectos que se materializan surgen a partir del proceso de ser incubados en organizaciones en las que se desarrolló el empresario. Ya sean organizaciones donde trabaja el empresario o instituciones de las que forma parte y que dan lugar a proyecto spin-off que representan actividades nuevas económicas creadas en su (Veciana, 1999 citado por Espíritu Olmos. 2011).

MODELOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EMPRENDEDOR

Existen diferentes propuestas sobre el tema del fomento al emprendedurismo en jóvenes que van desde modelos integradores económicos hasta los modelos más humanistas que detonan cualidades y competencias. Un modelo de enseñanza es una representación a través del que se intenta dar una interpretación de qué es, cómo es y para qué es así la enseñanza. En él se trata de definir una teoría de la enseñanza, por lo que resulta un intermedio o un interpuesto entre la teoría y la práctica. Los modelos de aprendizaje-enseñanza, pretenden desarrollar diseños prácticos de enseñanza derivados de determinadas teorías del aprendizaje (constructivistas, significativas, constructivistas en redes, en competencias, etc.). Subordinan la enseñanza al aprendizaje del aprendiz y se suelen centrar en el desarrollo de procesos cognitivos y afectivos. (Dell´Olio, J; Donk T. 2007)

Después de una revisión de ofertas académicas de las mejores universidades de negocios y artículos sobre tema de modelos de aprendizaje para emprendedores, las nuevas tendencias de modelos de enseñanza-aprendizaje en las mejores universidades y escuelas de negocios son: a) Modelos de incubadoras, c) Modelos de ecosistemas de Tic´s y d) Modelos filosóficos de saber emprender.

Modelos de incubadoras

Los modelos de incubadoras basados en la Teoría de Incubadora antes citada, en donde estos modelos tienen lugar como asesorías en materias curriculares en la licenciatura de negocios o como extensión universitaria abierto a la comunidad. El proceso de creación de empresa generalmente consta de 3 etapas: preincubación, incubación y puesta en marcha. Según su misión las incubadoras se clasifican en dos: las incubadoras que incuban proyectos de negocios focalizadas en la competitividad, la creación del valor económico y la rentabilidad a largo plazo, estos modelos promueven más los valores como el liderazgo y la toma de decisiones. Por otro lado, las incubadores sociales que promueven valores de responsabilidad social empresarial y valores universales como colaboración, equidad, compromiso, honestidad, justicia, solidaridad cuya misión está centrada en la resolución de un problema social. (Moyá, Revuelto y Medina. 2012).

Un puente entre el modelo de incubadoras y el modelo de ecosistemas son las incubadoras de transferencia de tecnología (que también trabajan en redes), en muchas ocasiones las EBT (Empresas de base Tecnológica) surgen al interior de la organización mayor, donde las instituciones de educación superior por promoción de algún investigador con un proyecto construido con base en la transferencia de tecnología y de personal; se apoya de la incubadora universitaria y los responsables son profesores, alumnos y personal administrativo que a la vez cuenta con el apoyo institucional (Morales, 2009; Universidad de Barcelona, 2010). Aquí la Spin-off es un mecanismo de transferencia de los desarrollos

tecnológicos de una institución de I+D o una universidad. (Clarysse & Moray, 2004). Y como afirma Castellanos (2007), al contrario de organizaciones tradicionales, el aprendizaje en las EBT no recae en un selecto grupo de personas encargadas de estos temas, sino que se forma como un proceso colectivo de la organización, donde el aprendizaje es una tarea constante a cargo de la empresa, teniendo como finalidad el valor de compartir y sobre todo, crear conocimiento, las EBT se reconocen por su búsqueda permanente del valor de la innovación y colaboración para buscar información, la lealtad, el respeto por la propiedad intelectual y la confidencialidad en los datos son también valores éticos indispensables.

Modelo de ecosistemas de Tic´s

Como exponen Álvarez y Rodríguez (2015) en la nueva misión de la universidad del siglo XIX, la docencia y la investigación incorporan la gestión empresarial para promover el desarrollo económico desde diagnósticos que realizan organismos internacionales bajo un enfoque sistémico con visiones globales que las instituciones de educación traducen en proyectos, para realizar su misión que se concibe desde tres pilares: la tecnología, la gestión empresarial y las finanzas, y al mismo tiempo, coexisten culturas académicas y culturas emprendedoras centradas en las personas y sus talentos, como marco teórico el Neoliberalismo, la Globalización y la Tecnología con doble y triple titulación. Aquí surge una problemática que está en debate, una hipercompetencia en los rankings de las universidades debido a que las que están en los primeros puestos cuentan con los indicadores de calidad que les permite bajar a sus currículos estos megaproyectos, entre la universidades más destacas se encuentran Harvard, Berkeley, el MIT y Stanford y otras 154 universidades estadunidenses, seguidas en Europa por Alemania con 39 universidades, Gran Bretaña con 38 universidades, Francia con 22, España con 10 universidades y Chile con 2 la Católica de Chile y la Universidad de Chile (Universidad Jiao Tong de Shanghai y SCImago Journal & Country Rank 2010, 2011, 2012 citado por Álvarez y Rodríguez. 2015:12). Además de incorporar estrategias de los modelos antes mencionados, el modelo de *ecosistemas de aprendizaje* se basa en la Teoría de Sistemas, donde estos nuevos escenarios de aprendizaje, la sinergia involucra no solo a docentes y a estudiantes, sino también a empresas y gobierno que se relacionan interdisciplinas e intercampus en escenarios virtuales. Como oportunidad se plantea cursos y seminarios al principio y al final de ética, algunas normativas para consulta como códigos de éticas en los negocios, sin embargo, estos modelos por ser multidisciplinares, multiculturales tienen como reto el ejercicio de valores universales como tolerancia, justicia, respeto, inclusión, búsqueda de la verdad y manejo de la prudencia.

Modelo teórico del Saber Emprender

Un modelo más filosófico que promueve el saber emprender, comienza por describir que el concepto central que son las competencias, competencias son un conjunto de conocimientos actitudes y valores definibles en la acción y que deben movilizarse pueden ser educadas o adquiridas a lo largo de vida y tienen un carácter dinámico (Tejeda, J. 2005). Roza Monzó (2006) hace una interesante propuesta, expone la competencia como: la movilización desde el saber ser a la acción basándose en el aristotelismo (La Ética a Nicómaco). De aquí que una competencia puede definirse como un conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer), actitudes (querer hacer) y aptitudes (poder hacer) que permitan llevar a cabo adecuadamente un desempeño manifestada en evidencias. “Si la función del hombre es la actividad del alma conforme a la razón, y si decimos que genéricamente es la misma la acción de tal hombre y la de tal hombre competente si ello es así, entonces el bien humano es una actividad del alma conforme a la virtud, y si las virtudes son más de una, conforme a la mejor y a la más completa” (Calvo, 2001) **Figura N.º 1**



Figura N.º 1. Modelo Teórico de Saber Emprender

Fuente: Elaboración propia a partir de la Teoría de Saber Emprender, Monzó, R (2006)

Examinado el emprendimiento como un riesgo y una oportunidad, la universidad debe retomar los valores y sus códigos de ética e incluirlos en la actividad de emprender, en busca de hacer realmente una contribución a la sociedad sin transgredir valores éticos morales fundamentales, es decir formar emprendimientos con sentido ético. De aquí que la competencia siempre conlleva valores que dan soporte y sustentabilidad a la conducta humana. Este modelo por competencias de saber emprender con movilización de virtudes se ve representado de alguna manera en el diseño de muchas materias curriculares, sin embargo, en la realidad el ejercicio de los valores queda solo en palabras y no hay una evaluación eficiente de los mismos.

CONCLUSIONES

En resumen, la inclusión del sentido ético en la formación de nuevos emprendedores se puede observar que la ética como camino en la búsqueda del bienestar a partir del ejercicio de valores universales, aunque es una necesidad y tendencia en el mundo sólo que da representada muchas veces en modelos filosófico como es el ejemplo del *modelo de saber emprender* más que en los modelos prácticos. La ética y la gestión de sus valores en los diferentes modelos, se presenta no como un eje transversal sino más bien al margen de la formación, que toman forma de cursos extracurriculares, seminarios o talleres como requisitos o también como inducciones, al principio de los proyectos y rara vez es evaluada en el impacto de los emprendimientos. La tendencia ahora de los modelos de aprendizaje antes expuestos apuestan por el desarrollo de la competencia en innovación y colaboración de la cultura educativa con la cultura empresarial que a la vez se relacionan en escenarios virtuales.

El innovador tiene un perfil de riesgo alto y se caracteriza por la ruptura de paradigmas, algunos emprendedores innovadores están enganchados en los procesos de rupturas creativas, en donde muchas veces para crear o descubrir su proceso se basa en no tener límites de ningún tipo como leyes, reglamentos o moralidad. Las instituciones de educación superior tienen un reto en los *modelos de incubación de redes* que integran también la comunicación a través de distintas redes sociales que todavía no establecen normatividades que protejan y vigilen la información, aunque empieza a darse algunas iniciativas. Por otro lado, la falta de integración real de modelos de saber emprender ético puede presentar que las universidades líderes en innovación en busca de oportunidades rompen con reglas establecidas y tiene el peligro de caer en dilemas morales, al ejercer el talento por una exagerada hipercompetencia en busca de lograr pertenecer a una posición en los Rakings Internacionales.

Bajo la perspectiva de una búsqueda de formación de futuros profesionales alejados de la corrupción y el individualismo egoísta que buscan el beneficio personal centrado en el utilitarismo; la formación de emprendedores en nuevos ecosistemas de redes es una oportunidad de multidisciplinariedad, la multiculturalidad para integrar la gestión de valores universales que realmente agreguen valor diferenciado como el respeto, la igualdad, la equidad, la liberta, la integridad, el orden , la solidaridad, la lealtad, la verdad y la prudencia. La universidad como líder en la formación y transmisora del conocimiento y representante moral en la sociedad, debe atender al fomento del aprendizaje de una nueva competencia: el saber emprender de forma ética como es modelo de saber emprender.

REFERENCIAS

Álvarez Arregui, Emilio, & Rodríguez Martín, Alejandro. (2015). “Inspirando el cambio en educación: Ecosistemas de formación para aprender a emprender”. Estudios pedagógicos (Valdivia), 41(especial), 9-29. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052015000300002

Amar. J; Denigri, M y M, Llanos. (2007). “Pensamiento Económico en Jóvenes Universitarios”. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 39, 364, 363-373. Artículo. ISSN 012000534.

BANDURA, Albert. (1997). Self-efficacy: The Exercise of Control. W. H. Freeman & Co. New York (USA).

Benavides Espinosa, M.M; Sánchez García, I. (2004). “El estudiante universitario como emprendedor: un análisis cualitativo desde la perspectiva de los diferentes agentes implicados”, en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004). “El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I”. *Servei de Publicacións Universitat de Valencia*, cap. 24, 403-419.

Cabello Díaz, C. (2006). “Emprendedurismo dentro del ámbito universitario. Universidad de Oriente”. (en línea) Consultado en internet 10 de diciembre 2018. Dirección de internet: http://nulan.mdp.edu.ar/708/1/00365.pdf

Calvo, J. (2001), Aristóteles, Ética a Nicómaco. Introducción, Traducción y Notas de José Luis Calvo Martínez, Alianza Editorial, Madrid 200.

Castellanos, O. (2007). “Gestión Tecnológica: de un enfoque tradicional a la inteligencia”. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia

Clarysse, B. y Moray, N. (2004). “A process study of entrepreneurial team formation: the case of a researchbased spin-off”. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55-79. doi: 10.1016/ S0883-9026(02)00113-1

Dell´Olio, J; Donk, T (2007). Models of Teaching. Ed. Sage Publication Impreso en Estados Unidos de América.

Espíritu Olmos, R. (2011), “Actitud Emprendedora en los estudiantes universitarios: un análisis de factores explicativos en la comunidad de Madrid”. *Tesis doctoral.* Universidad Complutense de Madrid. ISBN: 978-84-694-3760-5. (en línea). Recuperado agosto 2018. Dirección de internet: http://eprints.ucm.es/12803/1/T32967.pdf

Gardner, Howard (2006), Five minds for the future, Massachusetts, *Harvard Business School Press.*

Kantis, H; Angelelli, P; Moori Koenig, V. (2004). “*Desarrollo Emprendedor: América Latina y la experiencia internacional”. Ed. Banco Interamericano de Desarrollo.* ISBN 1931003785

La Jornada, Núm. 3002, ed. La Jornada, martes 19 de enero de 1993, México, p. 1.

Lee, S. M. y S.J. Peterson, (2000), “Culture, Entrepreneurial Orientation, and Global competitiveness”, Journal of World Business, 35(4), pp. 401-416

Leiva Bonilla, J.C. (2004), “Estudio exploratorio de la motivación emprendedora en el ITCR”, en Roig, S.; Ribeiro, D.; Torcal, R.; De la Torre, A.; Cerver, E. (2004). “El Referencias emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I”. Servei de Publicacións Universitat de Valencia, cap.19, 323-339

Miner, John B. (2005), “Organizational behavior: Essential theories of motivation and leadership”. Pág. 46 Chapter 4 achievement motivation theory David McClelland. Background The Emergence and Development of the Theory Scope and Early Development Achievement

Monzó, R. (2006), “Las competencias y las virtudes”. (Spanish). Texto completo disponible / competences and virtues (English) Hospitalidad ESDAI, jul-dic. (10), p47-86, 40p; Language: Spanish; (AN 22710758)

Mora Pavón, R. (2011) “Estudio de Actitudes Emprendedoras con Porfesionales que crearon empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocio*s. No. 71;2011, pp. 70-83 Universidad EAN. Bogotá Colombia.

Moyà, V., Revuelto, L., y Medina, A. (2012). “ La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación”. *Estudios Gerenciales*, 28, 237-262

NACIONES UNIDAS. Educación, recursos humanos y desarrollo en América Latina (1968).

Roma, C. (2008), *Tesis Doctoral*. La universidad latinoamericana en la encrucijada de sus tendencias. Universidad de Buenos Aires. Facultad en Derecho, marzo 2008.

Robbins, S y Judge, T (2011).” Organizational behavior”. (14 th.). New Jersey: Pearson Prentice Hall

Sastre, M. (2011). “Actitud Emprendedora en los Estudiantes Universitarios: un análisis de factores explicativos en la Comunidad de Madrid”. *Tesis Doctoral*. ISBN: 978-84-694-3760-5.

Schwartz, S. (2001). “¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos?” [Are there universal aspects in the structure and content of human values?]. En M. Ros & V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores* humanos (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.

Tejeda, J. (2005). “El Trabajo por competencias en el Practicum: cómo organizarlo y como evaluarlo”. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, Vol. 7(2) ,1-31.

Torres Hidalgo, Martha Silvia (2016). “ Emprendedurismo ético en jóvenes universitarias: Caso México”. Opción (en línea) 2016, 32 [Fecha de consulta: 15 de Julio de 2019] Dirección en INTERNET::http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31048483041> ISSN 1012-1587

CONOCIMIENTO EMPRESARIAL: ORIENTE VS OCCIDENTE EN LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Data de aceite: 26/08/2024

Francisco Ballina Rios
División de Investigación
Facultad de Contaduría y Administración
Universidad Nacional Autónoma de México México

RESUMEN: Este artículo surge del debate teórico de cómo se genera el conocimiento desde la perspectiva empresarial entre oriente y occidente, dentro de la rivalidad y competencia entre empresas asiáticas y occidentales en el marco de la cuarta revolución industrial. La metodología de investigación se basa en un análisis cualitativo del concepto de cultura empresarial, bajo un análisis crítico-hermenéutico, se concluye que ambas versiones han degenerado en modelos imperialistas dentro de la competencia internacional, se debate también la posibilidad de construir una teoría organizacional y empresarial del conocimiento, con perspectivas etnoindustriales y socio-filosóficas.

PALABRAS CLAVE: cultura empresarial, Oriente, Occidente, Cuarta Revolución Industrial, competencia internacional.

INTRODUCCIÓN

El mundo ha transitado en diferentes estadios desde la primera revolución industrial (1780-1840) impulsada por las maquinas a vapor y la producción mecanizada, la segunda (1870-1914), generada por la energía eléctrica y que derivo a la tercera revolución (1945-1976), basada en la electrónica, el uso de las TIC y la producción automatizada, finalmente asistimos a la cuarta revolución (1970- a la actualidad), donde se fusionan tecnologías del mundo físico, digital y biológico para generar inteligencia artificial, tecnologías que pueden generar tareas que realiza la mente humana.

Los términos pre y postmodernos tienden a definirse como la representación de una época o una periodización histórica (cronológica) o como una perspectiva teórica (cosmovisión paradigmática) ¿Cuándo comienza la modernidad? En términos cronológicos se dice que comienza alrededor de 1500 con el surgimiento de un sistema capitalista

global a partir del surgimiento de los imperios coloniales (Portugal, España, Gran Bretaña), abarca la trayectoria del capitalismo en sus diferentes fases: competitivo, monopólico, global. (Ballina F., 2005).

En la última década del siglo XX surgió la discusión teórica de cómo se genera el conocimiento corporativo desde la perspectiva occidental y la oriental, dentro del trasfondo de la rivalidad y competencia entre empresas japonesas y americanas en el marco de la globalización. Nonaka y Takeuchi (1981,1982).

Desde la perspectiva occidental, particularmente la americana, las teorías administrativas han tenido como idea central la de que el individuo y no la sociedad, debe constituir el fin fundamental; esta idea animó, antes de la revolución industrial al calvinismo y el puritanismo; el conflicto entre el individuo y la sociedad siempre ha entrañado un dilema que implica la concepción del aprendizaje colectivo, en la empresa y la organización, si bien en el contexto norteamericano, esta educación se basa en principios utilitarios.

Dentro de todos los países de Asia, el modelo empresarial paradigmático lo constituye China donde se concreta la fusión entre tradición y modernidad, una especie de síntesis, entre Confusionismo y Maoismo. De acuerdo con Confucio (551-479 a.C.), y sus principios éticos, una sociedad próspera sólo si se mantienen en plena armonía en las relaciones: Gobernante/súbdito, marido/mujer; padre/hijo. Si el príncipe es virtuoso, los súbditos imitarán su ejemplo... La base de la doctrina confuciana es recuperar a los antiguos sabios de la cultura china e influir en las costumbres del pueblo. Para ello, elaboró las herramientas necesarias para que el conocimiento fuera más asequible a todos los individuos, incluso a los más desvalidos y marginados. (Yáñez M., 2005).

En este artículo, se debate también sobre la perspectiva interdisciplinaria que ofrece alternativas más prometedoras para la construcción de una teoría organizacional del conocimiento con perspectivas etnoindustriales y socio-filosóficas.

METODOLOGÍA

Esta investigación, utiliza como categoría analítica el concepto de cultura empresarial, éste forma parte de un debate dentro de las ciencias sociales y particularmente en la teoría de la administración y de la organización. El estudio de los valores que producen las empresas permite establecer la relación entre un perfil cultural nacional y un perfil cultural corporativo por país o por región. Es evidente que las diferencias culturales empresariales pueden variar. (Ballina F., 2006).

En términos generales cultura es “un sistema compartido de significados, valores y normas sociales, con las que se rigen los miembros de cierta sociedad y que mediante la socialización entregan a las siguientes generaciones” (Murphy R.F., 1987). Las definición y características de la cultura implican la relación de un individuo (un ser único, específico) con la cultura (fenómeno relacionado con el grupo, entidad colectiva). La cultura le ofrece

al individuo un complejo de creencias, de estándares de pensamiento y comportamiento y los modelos de soluciones a los problemas enfrentados. Estos complejos son compartidos por el grupo social al que el individuo pertenece.

La cultura corporativa de un país se refleja en las prácticas comerciales de las empresas de este. Aunque la cultura nacional y corporativa no es idéntica, existe una intersección compartida por ambas.

Asimismo, desde el punto de vista histórico y filosófico se puede polemizar sobre el papel de las religiones, pero desde un punto de vista intercultural es evidente, que toda persona está influenciada por el círculo religioso. El factor religioso ha cobrado un papel fundamental desde las culturas primigenias, "Los centros de población y los gobiernos centrales requerían métodos oficiales para organizar el tiempo, especialmente cuando necesitaban planificar por adelantado. Los sacrificios, los festivales, la siembra, la cosecha, la recaudación de impuestos, los turnos de trabajo diarios y las oraciones diarias ocurrían en intervalos predecibles" (Tyson y Avis L., 2019, p.72).

Weber (1978, p.34) establece que "Ciertamente hay una autonomía de los elementos racionales de una religión, de su "doctrina"; por ejemplo, la doctrina hindú del Karma, la fe calvinista en la predestinación, la justificación luterana por medio de la fe y la doctrina católica del sacramento. En determinadas circunstancias, el pragmatismo racional de la salvación, inferido a partir de la índole de las concepciones de Dios y del mundo ha tenido consecuencias profundas para la elaboración de un estilo práctico de vida".

Weber (2003) identificó el "Espíritu del capitalismo" en el ascetismo calvinista de los siglos XVI y XVII, surgido en los países bajos, Francia, Inglaterra y Estados Unidos, donde se generó un proceso modernizador, donde Weber centró su atención. El tipo ideal del empresario capitalista de Weber, (*op. cit*), es aquél que aborrece la ostentación, el lujo inútil, no tiene que ver con el capitalismo medieval que se nutre del préstamo usurario para realizar el comercio colonial y esclavista, o el comercio bursátil especulativo, o lo que caracteriza al capitalismo moderno que es el dominio del capital financiero parasitario.

Desde la perspectiva de las diferentes religiones orientales: hinduismo, taoísmo, budismo, todos somos naturaleza. Lo bueno, lo malo, lo negro, lo blanco, lo injusto o lo justo son expresiones maniqueas; el bien o el mal sólo existen en la cabeza de quien así lo piensa. En versión de Lao Tse: "Las palabras no denotan sabiduría, la sabiduría no se encierra en las palabras, las palabras verdaderas no son bellas, las bellas palabras no son verdaderas, el que sabe no es sabio, el que es sabio no sabe, el hombre que posee virtud no la acumula. Darse cuenta de que nuestro conocimiento es ignorancia, es una noble comprensión interna; considerar nuestra ignorancia como conocimiento es una enfermedad mental."

Como sabemos, esta filosofía oriental sería retomada por Sócrates 200 años después, en donde la "conciencia intuitiva" oriental se convirtió en "conciencia por conceptos" y encontró una primera sistematización orgánica en el racionalismo de la gran triada: Sócrates, Platón y Aristóteles (Cerroni, 1973).

Las enseñanzas de Lao Tse y de Buda (Siddhartha Gautama, s. VI-V a.C., van modelándose de acuerdo con la idiosincrasia de los diferentes grupos humanos que las adoptan, practican y experimentan. Su herencia intelectual nos permite vislumbrar que la solución a nuestros problemas contemporáneos requiere de algo más que de una nueva descripción de las cosas, para apreciar que el universo existe más allá de nuestras expectativas y deseos neuróticos es fundamental cultivar "el arte de ver "como una empresa metódica de purificación de nuestra percepción. (Rakshita S, 1987).

El arte de la guerra, recopilado hace más de 2000 años por un filósofo y guerrero chino llamado Sun Tzu, (2001,2008) constituye todavía hoy en día el libro de estrategia más influyente en el mundo actual. *El arte de la guerra* puede aplicarse a las rivalidades y conflictos en general, en todos los niveles de las relaciones humanas, desde el nivel personal hasta el nivel internacional. Su finalidad es la victoria sin batalla y el logro de la fortaleza interior, mediante la comprensión de los aspectos físicos, políticos y psicológicos del conflicto (Cleary, Thomas, Sun Tzu, 2001).

Es una obra reflexiva y exhaustiva, se ha mantenido durante siglos en una posición preeminente en la literatura militar universal. Sun Tzu percibió que la guerra "es un asunto de vital importancia para el Estado", exigía estudio y análisis, su obra es el primer intento conocido para planear y ejecutar operaciones militares con una base racional: "Conoce al enemigo, conócete a ti mismo, y tu victoria jamás se verá amenazada, conoce el terreno, conoce las condiciones meteorológicas y entonces tu victoria será total" (Griffith, Samuel, Sun Tzu, 2008, p. 99).

El arte de la guerra, como lo refiere Thomas Cleary, (2003, 16), "no es, pues, solamente un libro que trata de la guerra, sino que también es un libro sobre la paz y, sobre todo, es un instrumento para comprender las verdaderas raíces del conflicto y de su resolución".

En este sentido, las enseñanzas orientales, en materia de conflictos establecen que el verdadero luchador no lucha. No piensa en la victoria ni en la derrota. No se mete en querella, a menos de que esté en peligro su vida o la de un inocente. En tal caso, el combate y la defensa personal no son primordialmente un problema técnico, sino psicológico. La defensa personal efectiva tiene que ser la más sencilla y natural posible; siempre que, en la vida, sobre todo en la defensa personal, haya posibilidad de elegir, hay que elegir lo más sencillo. La seguridad inconsciente que procura el dominio del cuerpo hace inconmovible el cuerpo y la mente. Para el que adopta ese partido (el karate, el judo, etcétera), no sólo es un medio de defenderse en caso de necesidad, sino principalmente un medio, o camino *(Do)* hacia el mando corporal y mental del yo, y finalmente hacia la supresión del yo.

En el conocimiento racional, este perfil clásico conduce a la virtud, en términos de ética y moral, y de ésta deriva la verdad y la justicia. Esta concepción, desde luego, está muy ligada a la cultura griega, en particular a la política griega, en la cual se presuponía un desarrollo pleno del individuo dentro del Estado y la comunidad.

En el cristianismo, la representación dicotómica de la estructura social ha sido traspuesta al mundo del más allá, responde a diversas interpretaciones de la dicotomía anatómica, en las que persisten la coacción económica y la esclavitud. Tomás de Aquino decía que “cada estamento tiene una función que cumplir”.

Bajo esta perspectiva, la ciencia oriental tiene mayores alcances y posibilidades de superar las dicotomías de la ciencia occidental, permite conjugar la física clásica con la cuántica, la coincidencia de lo causal con lo casual, en occidente se vincula la ciencia con una visión materialista, mientras que en oriente se tiene una visión holística basada en una lógica *difusa*, integrada en el cosmos, donde el hombre y lo divino forman parte de un todo, y en donde lo individual no se concibe sin lo colectivo.

En la polémica de oriente y occidente la principal confrontación reside en la fórmula de acceder al conocimiento al compararlos, D.T. Suzuki y Erich Fromm (1998), descubren que la mentalidad occidental es: “analítica, selectiva, diferencial, inductiva, individualista, intelectual, objetiva, científica, generalizadora, conceptual, esquemática, impersonal, legalista, organizadora, impositiva, auto - afirmadora, dispuesta a imponer su voluntad sobre los demás, etc.

Frente a estos rasgos occidentales los de oriente pueden caracterizarse así: sintética, totalizadora, integradora, no selectiva, deductiva, no sistemática, dogmática, intuitiva (más bien afectiva), no discursiva, subjetiva, espiritualmente individualista y socialmente dirigida al grupo.”

Desde luego que la perspectiva oriental está referida a los clásicos de este pensamiento (Hinduismo, yoga, Tao, budismo, y zen), tal como lo expusieron sus compiladores o creadores: Pantajali, Buda, Lao Tse, Confusio, Chuang Tzu y los grandes maestros del Zen.

MARCO TEÓRICO

En los Estados Unidos ha predominado la concepción “*hombre-máquina*”, a lo largo del siglo XX, si bien surgen en paralelo nuevas aportaciones desde la perspectiva “*humano-relacionista*”, que intentan superar el concepto “*hombre-Máquina*”, pero con una concepción equivocada, se busca mejorar la satisfacción en el trabajo, enriquecer su tarea, mejorar sus condiciones de trabajo, el respeto en el trato, etc., pero no se ha logrado sustituir el concepto utilitario de la persona, sin un cambio radical de este concepto será difícil establecer verdaderos cambios en las organizaciones.

A partir de los años 50 y con motivo de una serie de conferencias de Deming y Juran, discípulos de Shewhart, a empresarios japoneses organizadas por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), se formalizo el desarrollo de las principales teorías sobre la Calidad Total de autores japoneses: Ishikawa, Ohio.

La Gestión de la Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión desarrollada en las décadas de 1950 y 1960 por las industrias japonesas.

Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos japoneses como producir calidad.

Algunas de las constantes que aparecen en las nuevas recetas de cambio organizacional son los equipos de trabajo altamente vinculados entre sí, un mayor grado de descentralización en estructuras cada vez más planas, menos jerárquicas, sistemas de remuneración con beneficios múltiples y mayor seguridad en el empleo, etc.

Han surgido diferentes voces y opiniones que sugieren la innovación del conocimiento como motor del cambio organizacional, como Brown (1994, p.6 y ss.) que considera a las organizaciones del futuro como "refinerías del conocimiento", o como Peter Senge (1997) que menciona a la "Quinta Disciplina" (el aprendizaje en equipos), como lo más importante para el cambio organizacional.

El motor que empuja hacia el cambio es el aprendizaje. Las organizaciones deben cambiar por presiones competitivas y por necesidad de adaptarse al cambio estructural que afecta a toda la economía y cada uno de los sectores.

Daniel Goleman (1999), desde la perspectiva intersistemática propone desarrollar las capacidades emocionales para trabajar en equipo, según este autor, las nuevas condiciones de las empresas modernas requieren la necesidad de autocontrol en situaciones de stress y la importancia de "ser honesto", íntegro y responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de "leer" los sentimientos ajenos. Según este autor en el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos dependerá cada vez más de la "inteligencia emocional".

Oughourlain (2016), en sus investigaciones, divide en tres partes el cerebro humano: el de la razón, el de las pasiones y el cerebro mimético, estos dos últimos realizan el 90% de las operaciones que realiza todo individuo, el cerebro racional solo aparece cuando nos concentramos en un objeto en forma consciente. El cerebro mimético es la base de la imitación, representada por las neuronas espejo, donde reside el principio de la empatía, gracias al razonamiento emocional, reflejado como un yo alterno. Es la empatía lo que hace posible decodificar y compartir emociones y sentimientos.

Existen características históricas, culturales y de concepción religiosa que influyen en la organización japonesa en la forma de crear conocimiento. Un aspecto fundamental de la historia reciente del Japón es la forma en que un país destruido hasta sus cimientos logra resurgir y convertirse en un imperio mundial, la clave para entender este crecimiento ha sido la incertidumbre a la que se han enfrentado las empresas japonesas durante más de medio siglo, así como la competencia hostil, donde el temor a desaparecer y la esperanza

de superar a los contrarios fueron el motor para que se anticiparan al cambio y generar cosas nuevas. En este sentido, el gran secreto ha sido mantenerse permanentemente innovando, lo cual ha representado, una mejora y actualización continua característica de la empresa japonesa exitosa. Para ello, los japoneses están pendientes de lo que pasa dentro y fuera de la organización y su perspectiva de futuro está dirigida para anticipar los cambios que se darán en tecnología, mercado, competencia o producto, estas empresas tienen incorporada la noción del cambio cotidianamente.

La incertidumbre como un factor impulsor de crecimiento y de búsqueda de conocimiento, motiva a una consulta permanente con las personas ajenas a la empresa como proveedores, clientes, distribuidores, dependencias del gobierno y hasta sus rivales, todo ello, con la finalidad de buscar nuevos cursos alternativos de acción.

Según Nonaka y Takeuchi (1981, 1982) la diferencia de la concepción occidental y oriental en relación a la creación del conocimiento organizacional es que la concepción occidental sigue la tradición de pensamiento desde la perspectiva del conocimiento explícito, es decir, formal y sistemático. Por otra parte, la concepción oriental, según los autores antes citados es totalmente distinta toda vez que, por ellos, el conocimiento es eminentemente "tácito" (algo no muy evidente y difícil de expresar). Este tipo de conocimiento es muy personal y no es fácil de plantear a través del lenguaje formal, por lo que resulta difícil transmitirlo y compartirlo con otros. La intuición, las ideas y las corazonadas subjetivas son parte de él. Además, se conoce que este tipo de conocimiento tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona.

Son notorias y sustanciales las diferencias de las perspectivas de creación de conocimientos que ofrecen conceptualmente una y otra visión. Mientras que en occidente se optó por dividir cuerpo y mente, en oriente se ha valorado en todo momento la importancia de un funcionamiento integral y armónico de ambos. Por otra parte, el reconocimiento de que hay una forma de conocimiento inicial, personal que parte de la experiencia de los individuos es fundamental.

Es necesario destacar la sustancial importancia que se le confiere al conocimiento tácito el cual, puede dividirse en dos dimensiones: primero una dimensión técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que se expresan en el término Know-how (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo). Simultáneamente el conocimiento tácito reconoce una dimensión cognoscitiva, la cual incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones tan arraigadas en cada persona que casi siempre los ignoramos. Se apunta que la dimensión cognoscitiva refleja nuestra imagen de la realidad (lo que existe, lo que es) y nuestra visión del futuro (lo que debería ser). Son estos modelos implícitos los que controlan la forma en que percibimos el mundo que nos rodea. Es la diferencia que marcan los autores del texto entre el conocimiento explícito y el tácito la clave para entender la manera en la que los occidentales y los orientales tratan o conciben al conocimiento.

Esta diferencia significativa hace notar la necesidad de reconocer desde la perspectiva occidental, la importancia del conocimiento tácito porque genera un nuevo punto de vista de la organización, es decir, en vez de concebirla como una “máquina para el procesamiento de la información” se le considere como un organismo viviente.

Implica a nuestro entender, un cambio de paradigma que a corto y mediano plazo al menos no se ve cerca, por lo que a modificación de esquemas de valores y de hacer las cosas se refiere. Llevará tiempo toda vez que no se ha entendido que no se trata de “copiar esquemas” (círculos de calidad, por ejemplo), sino que hay que entender la idiosincrasia y cultura de nuestro pueblo, para así darle valor al conocimiento tácito, el cual no ha sido valorado en el esquema occidental.

En realidad, el aprendizaje más importante proviene de la experiencia directa. No es fácil comunicar el conocimiento tácito. La mentalidad oriental particularmente los directivos, ponen énfasis en la importancia que tiene aprender tanto de la experiencia directa como con el sistema de ensayo y error, es decir, aprender con mente y cuerpo, con ello se enfatiza la unidad de cuerpo y mente tan característica del pensamiento nipón.

La contraparte occidental del conocimiento tácito es expuesta por Peter Senge (1990) considerado como el apóstol de la organización que aprende desde la perspectiva occidental, y el cual utiliza el “pensamiento sistémico” para hacer que la mente pase de pensar en las partes a pensar en un todo. La meta de la organización que aprende está en aprender con la mente no con el cuerpo.

En este sentido creemos que son dos paradigmas contrapuestos, que determinan la forma en cómo se accede y se entiende el conocimiento por ello reiteramos, que habrá de hacer esfuerzos de incorporación y cambio en la concepción individual del conocimiento para así poder compartirla y socializarla en los diversos espacios organizacionales.

Al conocer su importancia y sus bondades del conocimiento tácito es también empezar a considerar la innovación de una forma completamente distinta. Es un proceso individual de autor renovación en el nivel personal y en el organizacional.

Es conveniente tener presente que la creación de un nuevo conocimiento tiene que ver tanto con ideales como con ideas, y ese hecho sirve como incentivo para la innovación. La esencia de la innovación es la recreación del mundo de acuerdo con un ideal o una visión particular. El crear nuevo conocimiento significa desde esta perspectiva, volver a crear la empresa y a todos los que pertenecen a ella dentro de un proceso continuo de renovación personal y organizacional. Es decir, la innovación es un proceso que se estimula y se promueve a dos niveles y no como en la visión occidental, que se observa como un “acto de iluminación” al que unos cuantos tienen acceso y por ello, hay que cuidar como si fuera de oro.

Las compañías de Japón consideran que el conocimiento nuevo y propio no puede ser creado sin la intensa interacción del exterior y el interior. Para crear conocimiento, lo que se aprende de otros y las habilidades compartidas deben volverse internas, es decir, reformarse, enriquecerse y traducirse para que se ajusten a la identidad e imagen de la compañía.

Nonaka y Takeuchi (1981) apuntan tres características clave de la creación de conocimiento que se relacionan en la manera en la que lo tácito puede hacerse explícito: 1. Expresar lo inexpresable, para lo cual se confía sobre todo en el lenguaje figurativo y en el simbolismo; 2. Diseminar el conocimiento, ya que el conocimiento personal de un individuo debe ser compartido por otros; 3. El nuevo conocimiento nace entre la bruma de la ambigüedad y la redundancia.

La primera característica es identificada a partir de la metáfora y la analogía. El lenguaje figurativo, que es especialmente importante en el desarrollo de productos, puede tener la forma de una metáfora o de una analogía. Se plantea que por medio de las metáforas la gente unifica una manera nueva de lo que sabe y empieza a expresar lo que ya conoce, pero aún no puede describir. Es muy efectiva para fomentar el compromiso directo con el proceso creativo durante las primeras fases de la creación de conocimiento. Por otra parte, la analogía aclara cómo las dos ideas u objetos son parecidos y a la vez diferentes. La relación permanente y necesaria entre lo individual y lo grupal es la segunda característica que conoce el paso del conocimiento personal al conocimiento organizacional implica que la organización no puede crear conocimiento sin la iniciativa del individuo y la interacción que se da en el interior del grupo. Requiere que los miembros de un equipo generen nuevos puntos de vista a través del diálogo y la discusión.

Estos autores subrayan que su teoría ayuda a crear un terreno cognoscitivo común entre los empleados y directivos por consecuencia facilita la transferencia de conocimiento tácito. La redundancia que se da sobre todo al compartir información también disemina nuevo conocimiento explícito a través de la organización para que los empleados puedan asimilarlo. Esto explica el éxito de las compañías japonesas que funcionan con trabajo compartido, gracias a la interacción dinámica que se da entre ellos.

Este aprendizaje interactivo se extiende también a la relación productor - proveedor - consumidor y sus estrategias de aprendizaje tecnológico. Para tratar de entender el proceso japonés hay que tomar en cuenta la democracia de la posguerra y la llamada "*Democracia de carrera*" (Shusse minshushugui), que creaba la ilusión de la igualdad, de oportunidad a medida que se expandía la educación formal popular y se acrecentaba el anti belicismo (contra el militarismo japonés del pasado y la presencia militar estadounidense), (Michiko Tanaka, 1981,1982), estas medidas, sin embargo privilegiaban a las grandes corporaciones japonesas dentro de un proyecto nacional productivista. En consecuencia, la cultura empresarial permea al estado poniendo la burocracia a su servicio, manejando al mismo tiempo a la sociedad en general y a sus empleados.

Este diálogo puede abarcar conflictos y desacuerdos considerables, pero es precisamente ese conflicto lo que presiona a los empleados a cuestionar las premisas existentes y a dar un nuevo sentido a sus experiencias. Esta forma de interacción dinámica facilita la transformación de conocimiento personal en el conocimiento organizacional.

El valor de la interacción, la riqueza que en ella se tiene, es sin duda, otro gran tabú que habrá que vencer desde la mentalidad occidental toda vez que hay un culto por el trabajo individualizado, donde el compartir experiencias y colaborar con otros, es un asunto que poco se ha explorado, pues ha dominado una perspectiva individualista y de logro solitario.

La tercera característica es la ambigüedad y redundancia. En este sentido, la ambigüedad resulta útil tanto como fuente de un nuevo sentido de dirección, así como una fuente de significados alternativos y un nuevo tipo de pensamiento, lo cual da como resultado un nuevo conocimiento a partir del caos.

Por otra parte, la redundancia es fundamental porque estimula el dialogo y la comunicación frecuente, lo cual ayuda a crear un "terreno cognoscitivo común" entre los empleados y por consecuencia facilita la transferencia de conocimiento tácito. La redundancia que se da sobre todo al compartir información, también disemina nuevo conocimiento explícito a través de la organización para que los empleados puedan asimilarlo.

Nonaka y Takeuchi (*op.cit.*) subrayan que la lógica organizacional de redundancia ayuda a explicar porque las compañías japonesas manejan el desarrollo de productos como un proceso traslapado en el que las distintas divisiones funcionan paralelamente en una división con trabajo compartido.

En el planteamiento central de esta teoría se identifican a todos los empleados de la empresa como los creadores de conocimiento, en la perspectiva japonesa, gracias a la interacción dinámica que se da entre ellos.

Estos autores subrayan que su teoría ayuda a crear un terreno cognoscitivo común entre los empleados y directivos por consecuencia facilita la transferencia de conocimiento tácito. La redundancia que se da sobre todo al compartir información, también disemina nuevo conocimiento explícito a través de la organización para que los empleados puedan asimilarlo. Esto explica el éxito de las compañías japonesas que funcionan con trabajo compartido, gracias a la interacción dinámica que se da entre ellos.

En consecuencia, la cultura empresarial permea al estado poniendo la burocracia a su servicio, manejando al mismo tiempo a la sociedad en general y a sus empleados.

DISCUSIÓN

La característica del siglo XXI, es la dinámica de la globalización, el mundo se ha vuelto demasiado amplio y complejo, el poder hegemónico de Estados Unidos, en franca decadencia económica ante el surgimiento de China, y el desafío militar de Rusia, han activado la guerra fría. Durante el siglo XX y XXI han fracasado las grandes teorías y sus interpretaciones. Jamás hemos tenido tantos medios para predecir, interpretar el futuro, pero jamás nos hemos encontrado tan inciertos, tan inseguros del porvenir. Debemos

seguir aceptando que el siglo XXI es una continuación de un mundo duro, imprevisible y quizás, absurdo.

La sociedad posmoderna se concibe como una contradicción de cuatro sectores o subsistemas: el subsistema económico, el subsistema político o administrativo, el subsistema sociocultural y el sistema de legitimación (Habermas, 1993). Las crisis de legitimación reflejan la entropía o tendencia contradictoria, autodestructiva de la sociedad, por ejemplo, en el capitalismo avanzado la tendencia autodestructiva se eleva desde las bases del sistema.

La crisis de legitimación y otro tipo de crisis comúnmente se escalan a medida que recuperamos los beneficios relativos a la productividad de organización.

Justo por el hecho de que esas interacciones del accionar humano estén contextualizado sobre los componentes materiales de la economía, se da en forma de redes en las que hay flujos de tecnologías, ciencias, tecno ciencias, finanzas, energía, información, etc., con el entorno creando la emergencia de sucesivas alternativas heterogéneas de inestabilidades y estabilidades.

El resultado de una productividad mejorada en un ecosistema constreñido es simplemente el aumento de los volúmenes de producción de bienes que utilizan unos cuantos insumos, incluidos trabajadores y gerentes: y el consiguiente redimensionamiento, la reingeniería –la tendencia de reducir salarios para incrementar los beneficios de manera simultánea– y el desplazamiento de la labor de la propia acción gerencial de los años recientes. ,Al entrar en el siglo XXI, marcado ya inevitablemente por los avances de la cuarta revolución industrial y la rivalidad de las potencias de oriente y occidente por el dominio mundial, se abre camino a la comprensión de que los factores ínter actuantes tradicionalmente integrados en sí mismos, están siendo modificados e integrados a las pautas de un sistema de inteligencia artificial.

Ian Bremmer (2020), señala que: “Hoy no podemos asegurar que la globalización es un fenómeno que se mantendrá en el futuro “: La Guerra tecnológica entre Estados Unidos y China por la supremacía del 5G y las aplicaciones de inteligencia artificial, es una parte importante de la globalización que no está funcionando.

Es de esperar que ante la convergencia entre tecnología de comunicación 5G y los algoritmos que manejan la inteligencia artificial, en poder de las grandes compañías transnacionales y de los gobiernos que las acompañan lo que está en juego es la indefensión de los ciudadanos sujetos de control y vigilancia de los gobiernos o de hecho por compañías como Huawei, Facebook y Google.

Así lo han entendido en los últimos años Estados unidos y China, ambos metidos de lleno en una carrera para lograr la supremacía tecnológica, que otorga a aquel que logra esa posición una ventaja competitiva indudable a la hora de imponer sus intereses geopolíticos, económicos, comerciales o incluso culturales.

Tengamos en cuenta que las guerras del siglo XXI estarán basadas en este tipo de tecnología incluso en el uso de robots soldado o armas por control remoto como ya sucede con los aviones no tripulados lanzamisiles sobre los objetivos con precisión milimétrica.

Pocas decisiones han tenido tanto impacto a nivel mundial como la que tomaron los líderes chinos, con Deng Xiaoping a la cabeza, en diciembre de 1978. Dos años después de la muerte de Mao Zedong, la cúpula del Partido Comunista (PCCh) decidió dar un vuelco radical al curso político que se había delineado durante la Revolución Cultural, e implementó las «cuatro modernizaciones» que iban a abrir las pesadas puertas del gigante asiático. Después el mundo no ha sido el mismo.

China no solo se ha convertido en la segunda potencia mundial, y la única capaz de poner en entredicho la hegemonía de Estados Unidos. Es también pieza clave del comercio mundial y, por ende, de la globalización que hace cuatro décadas comenzó con las reformas realizadas por del Comité Central del PCCh. China ha protagonizado un milagro económico que, además, está lejos de concluir.

En cualquier caso, el desarrollo chino trasciende sus fronteras, porque se ha convertido en un modelo que otros países tratan de copiar. Sobre todo, en Asia, donde ha extendido sus nexos comerciales con los llamados tigres asiáticos surgidos en el periodo de la guerra fría: Corea del Sur, Singapur y Taiwán. Posteriormente, surgen otros países, llamados "tigres de segunda generación" o "pequeños dragones'. Iniciaron más tardíamente su camino a la industrialización, pero tomaron a China y a Japón, como modelos. Ellos son Malasia, Indonesia, Tailandia (de los cuales se afirma que fueron "inventos" de Japón por el volumen de sus inversiones) y Filipinas. Forman parte, junto con Singapur y Vietnam, de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN). extraído de https://www.cancilleria.gov.co/asociacion- naciones-sudeste-asiatico-asean.

La Asociación de Naciones del Sudeste Asiático —ASEAN, por sus siglas en inglés— fue creada en 1967 para cooperar económica, social y culturalmente entre los países de la región y para fortalecer la paz y la estabilidad, Myanmar, Tailandia, Malasia, Singapur, Vietnam, Laos, Camboya, Brunéi, Indonesia y Filipinas son miembros de la organización, cuyo órgano supremo lo conforman las reuniones de jefes de Estado y de Gobierno.

El 15 de noviembre del presente año, 15 países de Asia-Pacífico firmaron la creación de la Asociación Económica Integral Regional (RCEP), el mayor tratado de libre comercio del mundo, con China, Japón y Corea del Sur como potencias hegemónicas. El acuerdo se firmó de forma virtual por los mandatarios en el marco de la cumbre de líderes de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y socios externos organizada por Vietnam, que este año asume la presidencia rotatoria del bloque. Para que entre en vigor, la RCEP deberá ser ratificada al menos por seis miembros de la ASEAN y tres de sus socios externos. Extraído de www.eleconomista.com.mx/empresas/RCEP-15-paises.

La RCEP es un tratado económico que busca eliminar los aranceles y cuotas en el 65 % de los productos y otras barreras al libre comercio. El acuerdo aborda el comercio

de bienes y servicios, la economía digital, la propiedad intelectual y disputas comerciales, además permite la transferencia de tecnología a los países menos desarrollados: Laos, Camboya y Myanmar, entre otros asuntos. Pertenecen a esta organización otros países, con los que China ya tenía tratados de libre comercio: Australia, India, Nueva Zelanda.

Gran parte de los productos electrónicos japoneses son montados en alguno de estos países. En todos ellos se manufacturan tecnologías punteras e innovadoras. Si en un principio fueron los productos textiles, plásticos y juguetes los que más se exportaban, ahora son los referentes a la industria electrónica y a la tecnología de la información.

Se estima que el producto interior bruto (PIB) combinado de los países firmantes asciende a unos 26.2 billones de dólares (22.14 billones de euros), equivalentes al 30% del PIB global. El convenio representa aproximadamente el 28% del comercio mundial y un mercado de unos 2 mil 200 millones de personas, alrededor del 30% de la población mundial, en la región con mayor crecimiento económico del mundo.

La RCEP aumentará las rivalidades comerciales de China y Estados Unidos. La llegada de Trump a la Presidencia el 20 de enero de 2017 supuso un cambio hacia el proteccionismo en la política económica estadounidense bajo el lema "America First" ("América primero") y el inicio de una guerra comercial con China.

Aunque se desconocen los detalles de la política comercial y diplomática en Asia de Joe Biden, ganador de las recientes elecciones presidenciales en Estados Unidos, no se espera una disminución de las tensiones.

RESULTADOS

Sea cual sea la cosmovisión del conocimiento que adopten, tanto la perspectiva occidental u oriental, nos remiten a esquemas de competitividad y rivalidad entre las empresas occidentales y orientales. La función mental que se le adjudica al conocimiento en ambas visiones es puramente subjetiva. Agrupa los procesos cognitivos como estados de conciencia, debidos únicamente por caracteres internos, de la reproducción de la imagen de la empresa producida en la conciencia, pero las funciones y actos a su vez estarán condicionados por su objeto.

El término "*inteligencia*" de igual forma es utilizado indistintamente para distinguir fenómenos tan diferentes como la sensación (inteligencia - emocional). El juicio que en el marco de referencia se le atribuye al conocimiento, haciendo un corte entre la memoria y la idea, lo que agruparía dos grupos distintos, el primero sensible (sensación, percepción, imaginación, memoria) y el segundo intelectual (idea, juicio, razonamiento).

El término "*sensibilidad*" o "*emotividad*" también está mal usado; pues se aplica indistintamente a la sensación como conocimiento, para referirse a estados afectivos: además que la connotación de esta perspectiva no es el placer y el dolor, sino la tendencia a la actividad empresarial en términos de "*actividad*" restringida a dos funciones; una,

condicionada ante el reflejo y el automatismo, porque es de naturaleza fisiológica, mientras que el segundo el psicológico, de manera que fluctúa entre el instinto y la voluntad, el primero es espontáneo, mientras que el segundo es reflexivo.

Los autores que apuntan hacia la innovación para la creación del conocimiento organizacional trivializan esta consideración fundamental de la epistemología clásica, tanto de la filosofía occidental como del pensamiento oriental.

A pesar de las diferencias entre la percepción occidental y devenir en la generación del conocimiento, estas teorías tienen en común que trivializan el conocimiento en diferentes formas. El principio aristotélico, renovado por la epistemología contemporánea de que toda "*conciencia es conciencia de algo*" el conocimiento es un acto, significa dos cosas: que no es un movimiento y que no es una producción; o en términos positivos, que de suyo es pura contemplación inmóvil.

En la evolución de la ciencia occidental, la objetividad epistemológica, significa subjetividad ontológica, la verdad es de dios o de nadie. La toma de decisiones ocurre de lo particular a lo general, bajo la influencia cartesiana de la previsión y la planeación, dentro del orden racional de la lógica dicotómica.

Según la visión positivista de la historia la ciencia avanza lineal e inexorablemente desde sus orígenes hasta nuestros días, acumulando hechos, experimentos, generalizaciones empíricas y teorías, la versión de Comte (Ritzer,1993) recurría a la historia como arqueología de las etapas del espíritu, en la cual se inspiró el neokantismo, que inspiró la idea según la cual la genealogía del conocimiento humano mostraba la reiterada imposición de esquemas a priori a un material irreductiblemente informe e irracional.

El deseo de conseguir en forma absoluta el control del pensamiento mediante una relaboración ilusoria de la realidad, fueron refutados por Marx, 1970,1978, Freud 1978, Einstein 2020, enviaron el mismo mensaje: el mundo no es lo que parecía.

Los sentidos cuyas preocupaciones plasmaban nuestras ideas del tiempo y espacio, del bien y el mal, el derecho y la justicia, la naturaleza del hombre en la sociedad no merecían confianza. Dentro de la teoría de la relatividad el tiempo y el movimiento absoluto no existen. Freud planteó que las religiones son el deseo de conseguir una forma de protección contra el sufrimiento mediante una reelaboración ilusoria de la realidad, a las religiones humanas las clasifica en el grupo de ilusiones masivas.

La previsión y la prospectiva no tienen ningún valor, es imposible establecer un modelo, todo lo que podamos prever son eventuales problemas y posibles soluciones. Vivimos en el reino de la incertidumbre.

El error más grave en la que incurre la concepción occidental y oriental del conocimiento organizacional es que se identifica con el pragmatismo y utilitarismo, con el materialismo tecnológico, que concibe que todo el conocimiento implica una actividad física y en consecuencia tiene como fin una construcción o una fabricación de un objeto o mercancías.

A este propósito Josu Landa (2002), ha planteado que “el concepto de calidad que sirve a la ideología de la calidad obedece a una oscura metafísica de la cosa, del objeto, que combina con rigor y con impunidad un punto de vista absolutista con otro relativista” bajo esta perspectiva el “*absolutismo*” supone que la calidad del objeto es una propiedad inherente a él y, por ende, será independiente de la situación y voluntad de las personas, del sujeto. Por otro lado, la dimensión relativista, remite el asunto de la calidad a la revelación de un objeto con las personas que necesitan o dejan hacer uso de él, es decir el consumo. En el consumo reside la dimensión “*relativista*”, todo objeto que no recibe la bendición del consumo masivo es sospechoso de “*mala calidad*”.

Bajo esta perspectiva las versiones administrativas japonesas y americanas del conocimiento no difieren en cuanto a la vulgarización del término, no importa si la visión surge de una base anterior de la edad media, en la Europa Occidental o, del Japón tradicional, en ambos casos estos modelos han degenerado en visiones imperialistas dentro de la competencia internacional.

La perspectiva oriental moderna del conocimiento difiere radicalmente con la razón de ser del pensamiento oriental clásico. Buda, Lao Tse y Confucio sintieron la necesidad de buscar un conocimiento buscando superar las interpretaciones convencionales de la sociedad, el deseo de poseer status social, títulos, reputación, poder sobre los demás, etc.

Esta visión oriental clásica contrasta con el pensamiento utilitario del oriente moderno, particularmente el Japón, preocupado por la mecanización, la automatización, la razón instrumental, la razón que cuestionaban los clásicos orientales está presente en la concepción japonesa moderna, desde luego que no podemos crear la rueda de la historia y retroceder del Japón industrial moderno al Japón ancestral artesanal, sin embargo, padece los males que aquejan a occidente, como promotor del gran desarrollo de la ciencia y de la técnica.

Si bien estas contradicciones se manifiestan más en occidente que en oriente, el hombre occidental está más constreñido, restringido, inhibido, su espontaneidad no es suya, ciertamente los occidentales en las sociedades de consumo no dejarían de comprar ni por un minuto. el deseo es la base del dolor y del placer simultáneamente. La contradicción persona - máquina se manifiesta en diferentes grados de intensidad, en diferentes direcciones en occidente y en oriente, teniendo como común denominador la máquina, el behaviorismo, el reflejo condicionado, la tensión psicológica, la automatización en general, etc.

En el mundo contemporáneo, se va imponiendo incorporar el enfoque de la complejidad en el estudio de los fenómenos empresariales, partiendo de entender la acción como: interacciones locales no lineales; conectividad; retroalimentaciones; redes distribuidas; complejidad emergente; creatividad e innovación; flexibilidad y orientación al cambio.

La Teoría del Caos (Gleick, 1988; Hayles, 1991) nos permite reformular. por qué todos los intentos previos de alcanzar el estatus de científicos en las ciencias humanas y sociales han producido resultados tan decepcionantes. La Teoría del Caos en realidad, lo que propone es un nuevo y más comprensivo campo de trabajo que abarca fenómenos que son inherentemente complejos, impredecibles y caóticos. La Teoría del Caos nos permite delinear una semiótica no reduccionista capaz de confrontar fenómenos altamente complejos y caóticos que son aspectos ineludibles y determinantes de cada sobresaliente hecho político y social en el mundo hoy en día.

Esta tarea, implica reconocer a la empresa y organización en un mundo complejo, requiere la adopción de modelos y metodologías que recuperen las mayores aportaciones en el campo de la administración proporcionadas por expertos en todas las disciplinas, el reduccionismo de los enfoques funcionalistas y positivistas y entrar en una lógica de coherencia integral, sistémica, ecológica, es decir convertir a la administración en una ciencia más universal e integradora, este enfoque sólo puede ser concebido a partir de perspectivas alternativas y simultáneas, socio filosóficas, etnoindustriales, económico-psicológicas, epistemológico-cibernéticas ,etc.

La Ecología Sistemática incorpora la heterogeneidad de los procesos, alternando entre simplicidad y complejidad, enfatizando la comprensión en el control y planeación de los escenarios, reconociendo la naturaleza creativa del futuro, esto, propiciaría un grado mucho más grande de participación y representación de los involucrados en empresas y organizaciones y sus entornos.

El paradigma ecológico establece nuevas reglas para que empresas y organizaciones aprendan a manejarse no sólo con las limitaciones de las realidades ambientales sino también con las posibilidades de crear su relación con el ambiente. (Lyotard, 1990).

Al igual que Lyotard, otros pensadores, Baudrillard (1998), Bell, (1976), Deleuz, (1993), Barthes (1994), de alguna manera señalan la necesidad de una visión "*postmoderna*" del mundo para reemplazar a la visión moderna que se asocia con la física newtoniana. La ciencia postmoderna de acuerdo a estos autores, da la idea de un universo estable, y sugiere que el conocimiento debe ser modificado constantemente por sí mismo, y debe ser tentativo, probabilístico y revisable en principio. Esta visión del universo esta supuestamente validada en la teoría de la relatividad, mecánica cuántica, teorema incompleto de Godel, el principio de incertidumbre de Heisenberg.

En los países pobres se están generando nuevos desarrollos teóricos y estrategias políticas frente a la sustentabilidad, a partir de una perspectiva más crítica y consciente de sus condiciones ecológicas, culturales y políticas. El potencial de energía solar y fuentes eólicas convierte a los países tropicales en un potencial de enorme riqueza para el desarrollo de fuentes limpias de energía para el siglo XXI. La construcción del paradigma eco productivo permitiría establecer nuevos equilibrios ecológicos y dar base a la sustentabilidad, permitiría aliviar la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población indígena de cada región.

Para ello debe potencializarse la epistemología de los saberes indígenas, implica el registro de una contabilidad ambiental y una administración sustentable, con sentido gregario, cooperativo, de la autodeterminación de sus necesidades y la autogestión del potencial ecológico de cada región. Plantea la necesidad de rescatar, conservar, desarrollar sus manifestaciones culturales, tales como la música, la lengua, zonas arqueológicas y todo lo que provenga del pasado.

El verdadero problema de la posmodernidad es la acción, herencia de la modernidad. Es sintomático escuchar la expresión habitual de lo que separa la filosofía occidental de las tradiciones orientales, en especial el budismo, es el de la no acción taoísta.

En la filosofía occidental ese "*no hacer*" se convierte en otra cosa, en el liberalismo la acción es el interés individual (Hobbes1983, Locke, 1991), en el socialismo lo fue la acción consiente colectiva (Marx 1978, Lenin, 1971), pero ahora, es la acción por la acción sin sentido, ella misma es su propio fin. Ella se retroalimenta con sus propios impulsos. Quedan como "*papalotes sin cola*", volando, pero sin dirección ni sentido.

Resulta muy cuestionable la búsqueda del "*progreso*" y de un proyecto "*nacional*", cuando el primero ha resultado un cuasi colapso ecológico y una desigualdad social sin precedentes, y el segundo se ha desenmascarado como un proyecto homogenizante y opresivo hacia las minorías cuyas identidades no se fundamentan en los valores "*nacionales*" sino en sus propios valores y cosmovisiones.

CONCLUSIONES

Desde la perspectiva occidental, particularmente la americana, las teorías administrativas han tenido como idea central la de que el individuo y no la sociedad, debe constituir el fin fundamental, esta idea animó, antes de la revolución industrial al calvinismo y el puritanismo; el conflicto entre el individuo y la sociedad siempre ha entrañado un dilema que implica la concepción del aprendizaje colectivo, en la empresa y la organización, si bien en el contexto norteamericano, esta educación se basa en principios utilitarios.

En la cosmovisión oriental, las teorías empresariales están imbuidas por las diferentes filosofías y religiones surgidas en Asia, particularmente, por el confucianismo que rige la ética y la moral de China y de muchos países asiáticos, la familia es su base, y el Estado es considerado como la gran familia. En el confucianismo la moral no tiene sentido sino está conectada a una ética social y humanista

A la concepción occidental del conocimiento organizacional le hace falta reflexionar críticamente y desarrollar internamente actitudes y valores éticos, sobre todo requiere de un cambio de enfoque metodológico; de superar los modelos mecanicistas o lineales que apremian mayor productividad en la empresa en detrimento de la sociedad en general.

En ese terreno, la ciencia oriental tiene mayores alcances y posibilidades de superar las dicotomías de la ciencia occidental dualidad de la ciencia y la metafísica, se disuelve

en el principio de sincronicidad, permite conjugar la física clásica con la cuántica, la coincidencia de lo causal con lo casual, en occidente se vincula la ciencia con una visión materialista, mientras que en oriente se tiene una visión holística basada en un sincretismo religioso de lógica difusa, integrada en el cosmos, donde el hombre y lo divino forman parte de un todo.

REFERENCIAS

ASEAN. Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN). Extraído de https://www.cancilleria.gov.co/asociacion-naciones- sudeste-asiatico-asean

Ballina Rios, Francisco. 2005. Diferencias en la Administración premoderna, moderna y posmoderna: Propuestas para un debate en Latinoamérica, Revista Problemas del desarrollo, Vol. 37, núm. 144, enero-marzo 2006, p. 221-233.

Ballina Rios, Francisco. 2006. Cultura empresarial y sistema de valores en México Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática XI Foro de Investigación. Teoría de la administración y de la organización Negocios internacionales

Ballina Rios, Francisco. 2019. Problemática epistemológica y sociológica de la teoría administrativa. Revista Iberoamericana de contaduría, Economía y Administración. Vol. 8, Núm. 16, julio- diciembre 2019, p.3-28.

Baudrillard Jean. 1998. El paroxista indiferente, Anagrama, Barcelona, Baudrillard Jean. 2004. entre otras obras “Las estrategias fatales”, “La izquierda divina”, “El otro por sí mismo”, “El crimen perfecto” de ed. Anagrama. “A la sombra de las mayorías silenciosas”, “Cultura y simulacro” de ed. Cairos, Madrid.

Bell, Daniel. 1976. Las contradicciones culturales del capitalismo. Alianza editorial, México,

Barthes Roland. 1994. “El susurro del lenguaje: más allá de las palabras y la escritura”, Paidos, Barcelona,

Bremmer, Ian.2020. Us vs. Them: The Failure of Globalism. Columbia University’s School of International and Public Affairs. USA.

Brunner, José (1999). Globalización, Cultura y Posmodernismo. Editorial Fondo de Cultura Económica. Chile.

Castells Manuel. 1997. La era de la información, economía, sociedad y cultura, Alianza editorial, Madrid, Carter, Scott. 2002. BUDA, grandes biografías. EDIMAT. España.

Cerroni, Umberto. 1973. Il pensiero político. Ed. Riuniti. Roma. P33-89. Deleuze Gilles, Guattari Felix. 1993. Qué es la filosofía, ed. Anagrama, Barcelona

Derrida, J. 1978. *Writing and Difference*. Routledge& Kegan Pau, London: Deming, W. Edwards (1993). «4». *The New Economics for Industry, Government, and Education.* Boston: MIT.

Deming, W. Edwards (2000). *Out of the crisis* (1. MIT Press edición). Cambridge, Mass.: MIT Press.

De Ventos, Xavier. 1980.Crítica de la modernidad. Anagrama, Barcelona

D.T. Suzuki, Erick Fromm.1998. *Budismo Zen y Psicoanálisis*, Ed. FCE. México,

Einstein. Albert. 2020. La relatividad. En Biografías y Vidas. La enciclopedia biográfica en línea. Barcelona (España).

Foucault, Michel. 1992. Microfisica del poder. Ediciones La piqueta, Madrid

Freud, Sigmund. 1982. *Psicología de las masas y análisis del yo*, Alianza, Madrid, 207pp.

Garfinkel, Harold. 1967. Studies in ethnomethodology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-HallGeertz,Clifford, 1973. La interpretación de las culturas. Universidad de Chicago.

Gephart, Joseph Thatchenkery, Tojo Robert P. 1996. Postmodern management& Organization Theory, Sage publications, international and professional publisher, Thousan Oaks, London, New Delhi, Goleman, Daniel, 1999. La Inteligencia Emocional en la Empresa, Edit. Vergara, Buenos Aires, Argentina, 460pp

Gleick, James. 2008. Chaos: making a new science. Penguin Books. USA. 384 p.

Griffith, Samuel, 2008,99. Sun Tzu, El arte de la Guerra. Evergreen, Oxford University, China.

Hayles, N. Katherine. 1993. Chaos and order, complex in literatura and science. ATLANTIS XV, 1-2, may-nov 199

Habermas, Jürgen. 1993. Ciencia y técnica como ideología, REI, México. Hegel, G.W.F .1966. *Fenomenología del espíritu*, México, FCE, , 320 pp.

Hobbes, Thomas, 1983. Leviatán I, II . Sarpe, Madrid

Jameson, Frederic. 1984."Postmodernism, or the cultural logic of late capitalism" New Left Review 146: 53-93.

Landa, Josu, *De Calidad, Contaduría y Administración*, núm. 183, (Octubre Diciembre) 19

Lenin,V.I. 1971. Discursos pronunciados en los congresos del partido (1918- 1922). Editorial Progreso. Moscu.

Locke, John. 1991. Dos ensayos sobre el gobierno civil. Espasa-Calpe. Madrid.

Lowenstein, Tom. (2019, p137-155). El despertar de Buda. Dunkan Baird Publishers. Singapur.

Lyotard Jean Francoise. 1990. La condición postmoderna, REI, México. Marx, Carlos, 1970. *El manifiesto del partido comunista*, Moscú, Progreso, , 94pp

Marx, Carlos, 1978. *Contribución a la crítica de la economía política*, México, Ediciones Popular, 308 pp

Michiko, Tanaka,1981. Cambios políticos en Japón y perspectivas, Centro de investigaciones interdisciplinarias en Humanidades, UNAM, México.

Morrow, R.A. 1994 (with D. Brown). *Critical theory and methodology Comtemporary social theory, Vol 4. Thousand Oaks. California Sage.* p.6 y ss.

Murphy, Robert. 1987. American Anthropology. In Perspectives in Cultural Anthropology, edited by Herbert Applebaum. Albany: State University of New York Press.

Nonaka, Ikujiro. Takeuchi, Hirotaka.1982. 1999. *La organización creadora del conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, - 318 US*.

Senge, Peter M.1997. La Quinta Disciplina, Edit. Granica, Barcelona, España.

Tyson, N de G, Lang, Avis, 2019. Ciencia y guerra, el pacto oculto entre la astrofísica y la industria militar, Paidos. Ciudad de México. p.72.

Rakshita C. Sangha, 1987. *El sendero del Buda, las ocho etapas de la liberación*, Dharma, Madrid.

RCEP. Asociación Economica Integral Regional. Extraido de www.eleconomista.com.mx/empresas/RCEP-15-paises

Ritzer, George. 1993. Teoría sociológica clásica. Mc Graw Hill. México.

Sun Tzu. 2001,2008. El arte de la guerra. Samuel B Griffith, Dunkan Baird Publishers, China Cleary, Thomas, Sun Tzu .2001. El arte de la guerra, versión y comentarios. Editorial EDAF. España.

Walker, Brian. 1966, p.30. Lao Tse, Hua Ching, 81 meditaciones taoistas. EDAF. España.

Weber, Max. 2003, La ética protestante y el espíritu del capitalismo, FCE, México.564 p.

Weber, Max.1978. Sociología de la religión. La pléyade. Buenos Aires, Argentina.

Yáñez Solana, Manuel Confucio, (2002). Confucio, grandes biografías. EDIMAT. España.

CORRUPÇÃO E GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Data de aceite: 26/08/2024

Maristela de Moura
Universidade Federal de São João del Rei

Paulo Henrique de Lima Siqueira
Universidade Federal de São João del Rei

RESUMO: Projetos públicos, por serem financiados em parte ou totalmente pela população para a entrega de serviços públicos, devem ser bem administrados, demandando ações que evitem a atitudes corruptas por parte dos agentes envolvidos. A corrupção apresenta-se como desafio significativo nesse contexto, pois acarreta em diversas consequências prejudiciais, como o superfaturamento, a redução da qualidade do produto ou serviço entregue, atrasos ou até mesmo no abandono do projeto por completo. Diante da complexidade do tema, este artigo propôs realizar uma revisão bibliográfica abordando a corrupção na administração em projetos públicos. Para tanto, foi feita uma busca no *Scopus* com as palavras chaves *public* AND *project* AND *corruption*. Os resultados apontaram a existência de poucos estudos sobre o tema nas áreas de gestão e contabilidade, os países que mais publicam tendem a ter melhores índices de percepção de corrupção (IPC) e as instituições chinesas são as que mais têm financiado e publicado sobre o tema.

PALAVRAS-CHAVE: Corrupção; projetos públicos; Índice de percepção de corrupção.

INTRODUÇÃO

A gestão pública é uma área da administração focada no setor público responsável pelos projetos públicos que são, segundo Granja (2012), um conjunto de atividades com a finalidade de realizar um objetivo em um determinado tempo, para isso, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e humanos. Geralmente estes projetos são demandos por cidadãos e se houver muita demanda apontada por eles é necessário realizar a elaboração do projeto, seguindo uma hierarquia de acordo com as prioridades pré-estabelecidas por determinados critérios (Granja, 2012).

Um dos principais desafios da administração pública é evitar atitudes corruptas durante a execução dos projetos públicos. De acordo com Souza *et al* (2019), algumas das consequências

da corrupção tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento são a falta de recursos para investimentos, a evasão de receita, a desigualdade social e a desaceleração do crescimento econômico.

Projetos públicos são projetos que podem ser executados pela administração pública, têm parcerias com a administração pública ou são financiados pelo menos em parte pelo orçamento público (Gasik, 2016). Eles devem ser bem gerenciados para oferecer serviços de qualidade para os cidações, mas a corrupção pode provocar o fracasso desses projetos.

De acordo com Demoah *et al.* (201_), a corrupção pode fazer com que os projetos sejam totalmente abandonados, leva a desvios de recursos que resulta em aumento de custos, estimula atrasos provocados por políticos e empreiteiros com o intuito de aumentar os custos para desviar fundos visando ganhos pessoais, resulta em produtos que não atendem aos requisitos de qualidade e quantidade, faz com que os cidadãos não recebam todos os benefícios dos projetos públicos e afeta o desenvolvimento do setor em que são implementados.

O Brasil é um dos páiseis mais corruptos do mundo e de acordo com o índice de percepção de corrupção (IPC) da Transparência Internacional, o Brasil ocupou em 2023 a centésima quarta posição entre os 180 países analisados, abaixo de países como Marrocos, Colômbia, Índia e Argentina.

Definir o que é corrupção é complexo já que podem haver diferentes focos, como apresentado por Brei (1996). Quando se tem o foco no mercado, subornos podem servir como meros mecanismos que viabilizam a alguns grupos de interesse a obtenção de articulação e representação no cenário político não sendo considerado como corrupção. Se o foco estiver no interesse público, é fundamental a base ético-moral e a corrupção é caracterizada como um conjunto de ações que, em determinado contexto, se afastam das normas convencionais, vinculando-se a uma motivação específica centrada em benefícios próprios, onde o corruptor sempre tem ganhos, enquanto outros sofrem perdas. Se a opinião pública for o foco, a maioria das ações corruptas no sistema político são, em essência, diferentes tipos de transações de troca, nesse caso o suborno, por exemplo, é uma das técnicas de corrupção mais frequentemente mencionada. Por fim, se o foco estiver na regulamentação formal, vários materiais convergem para a corrupção como sendo o uso indevido de cargos públicos visando obter vantagens pessoais, desrespeitando a legislação e os regulamentos administrativos (Brei, 1996).

Para além disso, há também a insuficiência de parâmetros oferecidos pela lei para cobrir toda a extensão do conceito que funcionem como critérios para distinguir se o ato é corrupto ou não. Ainda nesta perspectiva, apesar do Brasil ter criado uma lei anticorrupção (Brasil, 2013), oficialmente denominada Lei n° 12.846/2013, como uma medida para combater a corrupção e punir esses atos praticados por empresas, públicas ou privadas, há algumas brechas na lei para definir o que é corrupção, podendo causar interpretações ambíguas ou atitudes oportunistas de indivíduos corruptos para servir de fuga para sua

impunidade. Muitas vezes as leis podem referir-se apenas a atos específicos como suborno ou desvios de verbas públicas em vez de estabelecer uma definição ampla que abarque todas as possíveis manifestações da corrupção. Além disso, a falta de clareza na definição de termos utilizados na lei como “vantagem indevida” podem gerar brechas, pois a interpretação desses conceitos pode variar entre diferentes juristas e tribunais o que levaria a diferentes resultados (Brei, 1996).

Segundo Granja (2012), há muitas espécies de projetos tais como os de desenvolvimento, institucionais, sociais, comunitários entre outros, e estes projetos podem ser realizados somente pela prefeitura, ou com algumas parcerias com empresas privadas, organizações não governamentais e/ou com grupos de interesse. Quando realizados, é necessário o planejamento estratégico que fundamentalmente é realizar planos ao elaborar o projeto de forma sistemática, identificando os pontos fortes e fracos, possíveis oportunidades e ameaças além de ter claro seu objetivo e como será alcançado. Ademais, é indispensável a transparência pública durante a execução do projeto. Quando não há um planejamento junto de uma transparência, pode haver brechas para a corrupção, pois podem surgir, segundo Brei, (1996), maneiras de agilizar e tornar as decisões mais favoráveis para corruptos, podendo desencadear diversas consequências tais como infraestruturas de baixa qualidade, aumento de gastos, desestímulos de investimentos no local, sendo vinculada como o principal impedimento do desenvolvimento de um país.

Em meio a dificuldade apresentada, este trabalho tem como propósito realizar uma revisão bibliográfica abordando a corrupção na administração em projetos públicos. Para obter uma compreensão do panorama de produção acadêmica, foram considerados dados da plataforma Scopus, tais como: período de publicação, autores por artigo, artigos área geográfica, por área acadêmica, por instituições, por patrocínio.

REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico para melhor compreensão, foi dividido em três partes, na qual a primeira trata sobre os impactos da corrupção na gestão pública, a segunda sobre os cenários que promovem a corrupção, e por fim medidas de prevenção da corrupção. É importante ressaltar que a corrupção está sendo tratada apenas por fatores endógenos, isto é, fatores controláveis pela instituição, como por exemplo, desvios de dinheiro, controle de gastos, controle do cronograma, controle de qualidade, entre outros. Este artigo não traz fatores exógenos que podem interferir no projeto como a própria inflação (obrigando a aumentar os gastos) ou uma pandemia por exemplo (atrasando a data do projeto).

Impactos da corrupção na gestão pública

Para discorrer sobre os impactos da corrupção na gestão de projetos públicos é considerável ter em mente o significado do fracasso. O fracasso de um projeto pode ser caracterizado como ultrapassar os custos planejados, o cronograma estabelecido e/ou não atender às expectativas do cliente. Deste modo, um projeto que atrasa um único dia sua entrega, fracassa. Ainda que ele tenha cumprido todas as outras especificações, é considerado um projeto fracassado, tal qual um projeto que excede o orçamento planejado e nunca atinge uma produtividade satisfatória. Segundo Mar (2012) *Apud* Dick-Sagoe, *et al* (2023) há cinco critérios que podem ser utilizados para avaliar o fracasso do projeto, sendo eles: o julgamento dos *Stakeholders*, entrega conforme as expectativas, conforme o cronograma e o orçamento, além de um retorno mínimo do investimento, isto é, o projeto deve cumprir os requisitos mínimos de retorno ou meta mínima de retorno sobre o investimento.

Ainda nessa perspectiva o fracasso de um projeto público e os efeitos da corrupção estão intrinsecamente ligados. No momento em que a corrupção é introduzida em projetos governamentais, esta tem o potencial de comprometer todo o projeto ainda no seu processo decisório, que resultará em prejuízos para a eficiência da gestão dos projetos. Portanto, entende-se que a eficácia na administração dos projetos públicos é uma preocupação significativa já que é factível estar intimamente associada a desvios e excessos de custos. (Flyvbjerg, Skamris Holm, & Buhl, 2002; Flyvbjerg, Skamris Holm, & Buhl, 2004; Sarmento & Renneboog, 2017; Love & Ahiaga-Dagbui, 2018 *Apud* Catalão, F.P. *et al*, 2023).

Dick-Sagoe, et al (2023) destaca que a perda de receita para o público de interesse no projeto resulta em um desestímulo de investimentos no local. O fracasso deste projeto estimula o aumento do custo inicial dos projetos afetando o crescimento econômico, gerando desemprego, infraestruturas de baixa qualidade, projetos inacabados, podendo “contaminar” pessoas que antes eram honestas, resultando até mesmo no colapso de negócios locais que deveriam se beneficiar desses projetos. Atkinson (2021) argumenta que a corrupção leva ao uso ineficiente dos recursos públicos, prejudica o crescimento do setor privado e mina ainda mais a confiança entre cidadãos e governo.

Apesar de todos estes impactos, a corrupção ainda acontece com muita frequência, em especial em países em desenvolvimento. Uma das formas de se medir a corrupção é pelo índice de percepção da corrupção (IPC) de um determinado país. O IPC é o principal indicador de corrupção do mundo, este é produzido pela transparência internacional desde 1995, ele avalia 180 países e territórios atribuindo notas em uma escala de 0 a 100, sendo 100 um país considerado ser menos corrupto. No caso do Brasil em 2023 ele obteve uma nota igual a 36.

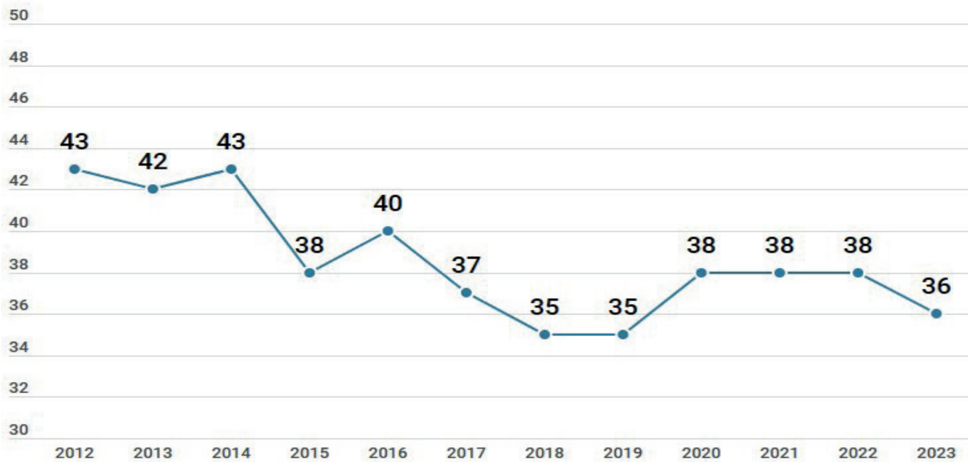


Figura 1: Evolução do índice de corrupção (IPC) do Brasil de 2012 a 2023.

Fonte: Transparência internacional Brasil

Ainda segundo o relatório do IPC (2023), em linhas gerais, a corrupção representa uma ameaça significativa à paz e segurança, sendo tanto uma consequência quanto uma causa de conflitos. Essa prática mina as instituições de defesa e segurança, compromete a legitimidade do Estado e gera ressentimentos na sociedade. Além disso, esta compromete a capacidade do Estado de proteger seus cidadãos, uma vez que o uso indevido de verbas públicas prejudica as instituições de segurança. A análise destaca que o enfraquecimento das instituições policiais e de defesa dificulta o controle do território pelo Estado e a prevenção de ameaças de violência, incluindo o terrorismo.

Cenários que promovem a corrupção

Antes de discorrer sobre formas de prevenir a corrupção deve-se conhecer suas aparições. Há diversos cenários que promovem a corrupção, Klitgaard (2004, p. 6) expressou da seguinte forma: "*A corrupção pode ocorrer em todas as instituições que fornecem bens e serviços ou possuem ativos que podem ser explorados pelos funcionários para seus próprios fins*".

Segundo Brei (1996, p.66) "*a corrupção depende da existência de oportunidades e incentivos percebidos por aqueles que com ela se envolvem*". Assim é possível notar que estas acontecem, em especial, nas empresas com baixos padrões éticos e profissionais em que apresenta muito provavelmente uma fiscalização inadequada e vem trabalhando a normalização de práticas antiéticas.

Esta fiscalização inadequada junto da inexistência de punição pode levar funcionários com mais tempo de trabalho na empresa a se sentirem confortáveis com a prática da corrupção, assim torna-se muito comum funcionários com poder favorecer a entrada da

própria família na empresa (nepotismo), ou ainda favorecer a entrada da família de uma outra pessoa enquanto a mesma favorece a entrada da família da pessoa que a ajudou (nepotismo cruzado), estes dois casos são contra a lei 14.320/21.

Além disso é interessante levar em consideração que para haver um corruptor, sempre deve haver um corrompido, este se trata da pessoa que aceitou o suborno ou favores em troca do ato ilegal. Neste caso é interessante lembrar que pobreza e desigualdade forçam as pessoas a tolerarem e até fazer parte de esquemas corruptos, ainda que inicialmente não seja a vontade delas (Brei, 1996).

Apesar da falta de consenso a respeito do tema corrupção, e uma elasticidade conceitual, são atos considerados corrupção de acordo com Sousa *et al.* (2016):

- Fraudes em licitações que corresponde a manipulação do processo de licitação para favorecer determinadas empresas em vez de escolher a melhor opção para o projeto;
- Desvios de recursos;
- Nepotismo,isto é, o favorecimento indevido de parentes ou amigos na contratação ou indicação de cargos dentro de um projeto, ignorando critérios de qualificação ou competência da pessoa;
- Superfaturamento que corresponde a prática de inflar os preços dos produtos ou serviços contratados para um projeto público;
- Pagamento de propinas que são considerados a oferta ou recebimento de dinheiro, presentes ou outros para obter vantagens indevidas em projetos públicos como por exemplo fechar contratos, obter informações privilegiadas ou acelerar processos;
- Abuso do poder público em favor de interesse privado para ganhos ilícitos;
- Subcontratação ilegal, a contratação de empresas e indivíduos sem a devida qualificação ou capacidade de execução do projeto; e
- Falsificação de documentos que corresponde a manipulação de documentos para encobrir irregularidades como por exemplo a apresentação de nota fiscal falsa.

Assim, quando há na empresa um alto nível de corrupção e baixo nível de responsabilidade é provável que ocorram excessos de custos. Isso pode ser atribuído à concessão de contratos a empresas inadequadas, ou outros motivos. Instituições fracas são menos propensas a fazer cumprir contratos devido à falta de seriedade. (Catalão *et al*., 2022; Henisz *et al*, 2012).

No caso do setor público há pouca maturidade quanto a utilização de ferramentas e técnicas para o gerenciamento adequado das verbas. É possível verificar um mínimo controle com ferramentas arcaicas como caderneta, resultando assim em maiores gastos em determinados projetos, ainda que inicialmente não fosse a intenção dos agentes que trabalham ali. (Catalão *et al*., 2022; Henisz *et al*, 2012).

Medidas de prevenção contra a corrupção

Contudo, sabe-se que é possível combater a corrupção. Inicialmente pode-se refletir sobre a transparência entre o processo junto com a comunidade. Deve haver uma manutenção da confiabilidade pública e para tal é necessário que haja mais transparência dos servidores públicos com a população como, por exemplo, como Souza *et al* (2019) traz que doadores forçam o governo a adotar medidas de transparência. Além disso, para este controle da verba, faz-se necessário o uso de algum software com planilhas, aplicativos ou outros para que fique registrado toda entrada e saída e possa ter um controle efetivo e que já fique disponível para qualquer pessoa da comunidade, como se fosse um "portal da transparência" local (Souza, *et al.,* 2019).

Além disso, é possível notar a importância de simplificar os procedimentos para reduzir o espaço para a corrupção, para que todas as empresas que farão um serviço para a prefeitura, por exemplo, possam competir entre si de forma justa resultando em um melhor preço. Não havendo a possibilidade de favorecimentos para determinadas empresas, pode-se eliminar o superfaturamento que as prefeituras sofrem (Souza, *et al.,* 2019).

Enfrentar esses desafios requer melhorias no ambiente de transparência e também na responsabilidade de cada servidor, assim ética é extremamente importante, considerando isso, dar prioridade para aspectos intelectuais e a formação da pessoa para que exerça um cargo na prefeitura é de suma importância, fazendo com que a oferta e aceitação de presentes e laços familiares não sejam determinantes para a conquista de determinado cargo. Além disso, segundo Souza *et al,* (2019) as reformas podem ser um caminho de modelos para se seguir no combate a corrupção pois podem gerar significativas mudanças institucionais no que se refere ao combate.

Outra forma de combater a corrupção e talvez o mais importante é fazer com que de fato haja fiscalização adequada e as punições sejam efetivas (Vittal, 2001). A corrupção acontece muitas vezes não só porque as pessoas vêem ali uma forma de explorar algo para determinado fim, mas principalmente por poder sair impune daquela situação. A falta de fiscalização junto do excesso de burocracia faz com que o servidor público desanime ou ainda tire proveito disso.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A finalidade de levantar esta base bibliográfica na área de corrupção foi para conhecer mais intimamente o panorama do cenário de produção científica acerca do tema. Quanto ao método, ele caracteriza-se como bibliométrico exploratório descritivo possuindo natureza qualitativa. (Fontelles, 2009). A revisão bibliográfica permite que o pesquisador possa se situar nas pesquisas, acrescentar em estudos gerados e contestar outros. Segundo Alves (1992, p. 54) Apud Prado, (2016): "*a revisão permite um processo continuado de busca, no qual cada nova investigação se insere, complementando ou contestando contribuições anteriormente dadas ao estudo do tema*".

O levantamento dos dados foi realizado na plataforma *Scopus*, não houve uma delimitação de período no processo de busca, pois a ideia foi alcançar toda a produção científica na área. Essa busca foi por qualquer título de artigo, palavras-chave, e resumo que obtivesse as palavras pesquisadas. O levantamento foi realizado em novembro de 2023 e as palavras-chaves utilizadas para realizar a busca foram: *public AND project AND corruption*.

Concluídas as buscas, foram geradas tabelas no software Excel para posteriormente ser produzidos gráficos que deixassem mais fácil o entendimento da teoria, tais como: período de publicação, autores por artigo, artigo por área geográfica, artigos por áreas acadêmicas, artigos por instituições, artigos por patrocínio, e autores por instituição.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Perído de publicação

A Figura 2 abrange a progressão temporal da publicação de artigos sobre o tema corrupção, contemplando o período desde 1999 até 2013.

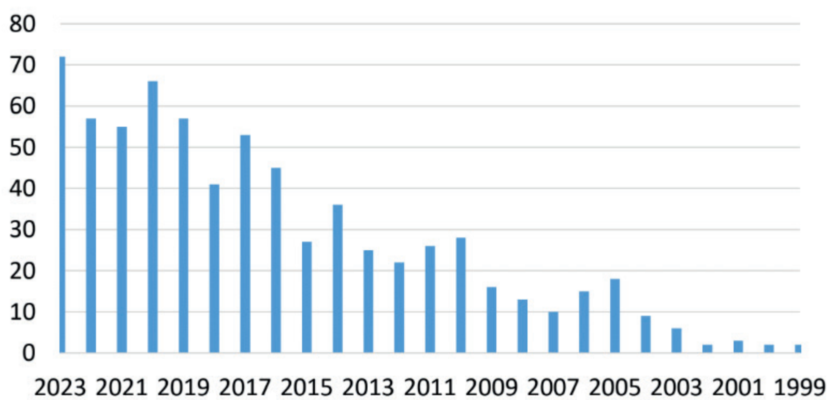


Gráfico 02: Quantidade de publicações sobre corrupção e projetos públicos entre os anos de 1999 até 2023

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

É possível observar que o número de publicações foi aumentando gradativamente de um ano para o outro, com significativas quedas nos anos de 2007, 2012, 2015 e 2018. O ano de 2023 foi o ano que apresentou o maior número de publicações a respeito do tema e apesar da pesquisa não haver uma delimitação temporal, vê-se que publicações acerca do tema estudado começam a ganhar força a partir do ano de 2005, quando supera 10 publicações.

Apesar dessa evolução, ainda são poucas publicações sobre um tema muito relevante que pode causar o fracasso dos projetos públicos.

Autores por artigo

A Tabela 1 exibe os autores por artigo, isto é, o grau de incidência que aquele determinado autor surge ao pesquisar pelo tema. Isso é relevante, pois pode-se extrair os principais colaboradores da área investigada.

	Autor	Incidência	%
1.	Chan, A.P.C.	11	4
2.	Jha, K.N.	7	3
3.	Ke, Y.	6	2
4.	Ebekozien, A.	5	2
5.	Ling, F.Y.Y.	4	1
6.	Love, P.E.D.	4	1
7.	Signor, R.	4	1
8.	Outros	1,5	1

Tabela 1: Autores por artigo que mais publicaram sobre corrupção e projetos públicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

De acordo com a tabela é possível notar que o autor Cha, A. P. C. foi quem representou a maior incidência ao pesquisar por corrupção em projetos públicos, representando um percentual de 4% do total, seguido de Jhan, K. N. e Ke, Y. com 3 e 2% respectivamente.

Artigos por área geográfica

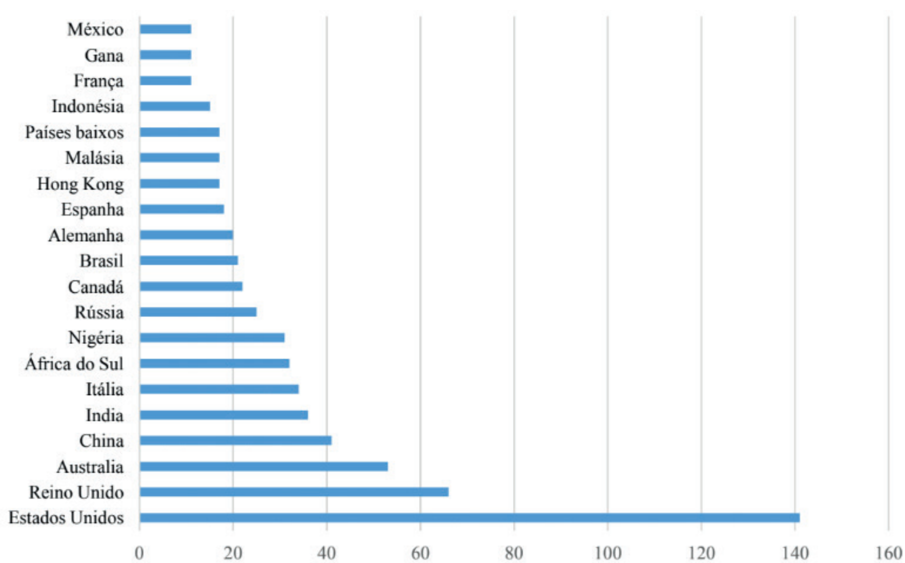


Gráfico 04: Quantidade de publicações sobre corrupção e projetos públicos nos principais países

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Nele pode-se observar a importante contribuição dos Estados Unidos sobre corrupção, com uma representatividade de 22%, seguido do Reino Unido com 10%, da Austrália com 8% e por fim da China com 6%. Nesse caso o Brasil 11° lugar com um percentual de contribuição de 3% e por último o México com 2%.

Além disso é possível associar a quantidade de publicação a respeito do tema por país e seu indice de percepção de corrupção. Ao se fazer a correlação linear obteve-se um valor de 0,22, apesar de fraca, positiva, ou seja, países que mais publicam tem melhor pontuação no índice de percepção de corrupção. Dos países que mais publicaram periódicos, os Estados Unidos obteve 141 pontos e o Reino Unido 66 pontos, enquanto os países que menos publicaram, o México 31 pontos e Gana 43 pontos. Neste caso chama atenção o Brasil não publicar mais artigos a respeito do tema, pois ainda que ele não apresente o IPC equivalente com as melhores notas, 36 pontos, o país sofre com problemas de corrupção por décadas. Sendo assim é necessário que o país se dedique mais ao estudo sobre o tema. A Tabela 2 mostra os paíes com os melhores índices de percepção de corrupção

Posição	País	Pontuação
1°	Dinamarca	90
2°	Finlândia	87
3°	Nova Zelândia	85
4°	Noruega	84
5°	Cingapura	83
6°	Suécia e Suíça	82
7°	Holanda	79
8°	Alemanha e Luxemburgo	78
9°	Irlanda	77
10°	Canadá e Estônia	76
11°	Austrália e Hong Kong	75
12°	Bélgica, Japão e Uruguai	73
13°	Islândia	72
14°	Áustria, frança e Reino Unido e Seicheles	71
15°	Barbados, Estados Unidos	69
16°	Butão, Emirados Arabes Unidos	68
17°	Taiwan	67
18°	Chile	66
19°	Bahamas, Cabo verde	64
20°	Coreia do sul	63

Tabela 2: Pontuação do IPC dos 20 países com melhores notas de 2023.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Artigo por área acadêmica

Na tabela 3 foi possível expor as áreas acadêmicas com maior contribuição a respeito do tema estudado, seguido da quantidade de periódicos encontrados e seu percentual representativo.

Área de avaliação	Quantidade de periódicos	%
Ciências Sociais	406	33
Negócios, Gestão e Contabilidade	150	12
Engenharia	132	11
Economia, Econometria e Finanças	123	10
Informática	89	7
Ciência Ambiental	75	6
Artes e Humanidades	51	4
Ciências da Decisão	32	3
Matemática	29	2
Medicina	28	2
Energia	25	2
Ciências da Terra e Planetárias	21	2
Outros	52	4

Tabela 3: Quantidade de periódicos sobre corrupção e projetos públicos por área

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

É possível notar que a área de ciências sociais teve uma contribuição relevante para o tema com um percentual representativo de 33%, o que já era esperado já que é um assunto que essa área estuda. Porém, 12% mostra que as áreas de gestão, contabilidade e negócios não estão muito interessadas no tema, o que chama atenção pois essas áreas lidam diretamente com o assunto e deveriam estar mais atentas para esta questão.

Artigos por Instituições

Para estabelecer as instituições com maior incidência de contribuição, considerou-se a instituição do autor principal dos periódicos. Na tabela 4 é possível observar a contribuição das principais instituições a respeito do tema e observa-se que a maioria são chinesas.

Instituições:	Incidência	%
Universidade Politécnica de Hong Kong	13	2,8
Universidade Tsinghua	9	3,0
Universidade de Joanesburgo	8	1,7
Universidade Sains Malásia	8	1,7
Universidade Nacional da Austrália	8	1,7
Universidade de Melbourne	8	1,7
Universidade Nacional de Singapura	7	1,5
Instituto Indiano de tecnologia	7	1,5
Universidade HSE I Saúde, Segurança & Meio Ambiente	6	1,3
Universidade da Indonésia	6	1,3
Outros	2,29	0,5

Tabela 4: Filiação dos autores que mais publicam sobre corrupção e projetos públicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2024)

Artigos por patrocínio

Por fim, para estabelecer os patrocinadores com contribuição, considerou-se a quantidade de documentos por cada patrocinador. Na tabela 5 é possível observar a contribuição das principais instituições financiadoras para as pesquisas.

Patrocinador/ Financiador	N° de documentos	(%)
Fundação Nacional de Ciências Naturais da China	16	25
Comissão Europeia	12	18
Grupo Banco Mundial	6	9
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional	5	8
Programa-Quadro Horizonte 2020	5	8
Fundação Nacional de Ciência	5	8
Fundos de Investigação Fundamental para as Universidades Centrais	4	6
Ministério da Ciência, Inovação e Universidades	4	6
Ministério da Educação da República Popular da China	4	6
Conselho Australiano de Pesquisa	3	5
Outros	1,2	2

Tabela 5: Filiação dos autores que mais publicam sobre corrupção e projetos públicos

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

De acordo com a tabela acima foi possível verificar que a fundação nacional de ciências naturais da China foi a instituição com maior participação financiadora de pesquisas relacionadas ao tema com um percentual significativo de 25%, seguida da comissão Europeia e do Grupo Banco Mundial com 18 e 9% respectivamente.

CONCLUSÕES

Ao analisar o índice de percepção de corrupção (IPC) em diversos países e suas respectivas contribuições para o tema fica evidente uma correlação entre nações com maior índice de IPC e a quantidade de trabalhos publicados sobre o assunto. É notável a lacuna na participação das áreas de gestão e contabilidade no estudo da corrupção, apesar de sua importância já que estas áreas devem estar mais atentas e bem informadas sobre o tema.

Além disso, faz parte do cotidiano do brasileiro lidar com escândalos de corrupção. Isso reforça o reconhecimento do Brasil como um dos países mais corruptos do mundo, de acordo com o IPC. Um dos principais desafios da administração publica é evitar comportamentos corruptos durante a implementação de projetos públicos. Conforme destacado por Souza *et al*. (2019), as consequências da corrupção tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento incluem a falta de recursos para investimentos, a perda de receita, a ampliação da desigualdade social e a desaceleração do crescimento econômico.

Tais consequências impedem o desenvolvimento econômico e a prestação de serviços de qualidade aos cidadãos, minando também a confiança da população.

Por fim esta pesquisa ressalta a importância do tema, porém identifica a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o assunto. Vale ressaltar as limitações deste estudo. Primeiramente ele tem caráter exploratório e não incorpora abordagens filosóficas sobre o tema. Além disso, baseou-se em dados obtidos da Plataforma *Scopus*, reconhecendo que existem outras fontes de informação.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) – Bolsa de Iniciação Científica.

REFERÊNCIAS

ANUNCIAÇÃO, L. I. da; SIQUEIRA, P. H. de L. *CORRUPÇÃO E FRAUDES NA GESTÃO DE PROJETOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DE ACORDO COM PARÂMETROS ÉTICOS.* **Perspectivas em Políticas Públicas**, *[S. l.]*, v. 15, n. 30, p. 198–223, 2022. DOI: 10.36704/ppp.v15i30.7219. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/7219>. Acesso em: 24 ago. 2023.

BRASIL. Lei n° 12.846, de 1° de agosto de 2013. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 ago. 2013. Seção 1, p.1.

BREI, Z. A. A corrupção: causas, consequências e soluções para o problema. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 30, n. 3, p. 103 a 115, 1996. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8088>. Acesso em: 14 out. 2023.

BREI, Z. A. Corrupção: dificuldades para definição e para um consenso. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 30, n. 1, p. 64 a 77, 1996. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8128>. Acesso em: 27 ago. 2023.

CATALÃO, F.P., CRUZ, C.O. & SARMENTO, J.M. Corrupção no Setor Público e Responsabilização em Desvios de Custos e Estouro de Projetos Públicos. **Organização Pública Rev** 23, 1105–1126 (2023). <https://doi.org/10.1007/s11115-022-00616-x> Acesso em: 31 Out. 2023.

CLEMENTE, D.H.; MARX, R.; *CARVALHO, M. M. GESTÃO DE PROJETOS NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA*, **GEPROS. Gestão da produção, Operações e sistemas,** Bauru, Ano 12, n° 2, junho de 2017, p. 1-20. DOI: 10.15675/gepros.v12i2.1630 Disponível em: <Vista do Gestão de projetos no setor público: uma análise bibliométrica (1988-2014) (unesp.br)> Acesso em 01/09/2023.

COSTA, A. T. da; OLIVEIRA, J. de; MICHALOSKI, A. O. *Gerenciamento de projetos em escritórios de projetos públicos: O caso do Serviço Social Autônomo Paraná Projetos.* **Brazilian Journal of Development**, *[S. l.]*, v. 6, n. 8, p. 62771–62786, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n8-638. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/15697>. Acesso em: 8 sep. 2023.

DAMOAH, I. S.; AKWEI, C. A.; AMOAKO, I. O.; BOTCHIE, D. A Corrupção Como Fonte de Fracasso de Projetos Governamentais em Países em Desenvolvimento: A Evidência de Gana. Project Management Institute – **PMI**, 201X.

DICK-SAGOE, C; LEE, K.Y; ODOOM, D. *et al.* Stakeholder perceptions on causes and effects of public project failures in Ghana. **Humanit Soc Sci Commun** 10, 14 (2023). Disponível em: <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01497-7> Acesso em: 21 out. 2023

FONTELLES, Mauro José et al. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Rev. para. med**, 2009. Disponível em: <Willian_Costa_Rodrigues_metodologia_cientifica-libre.pdf (d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net)>. Acesso em 16 dez. 2023.

GASIK, S. National Public Project implementation: systems: How to Improve public projects delivery from the country level. 29th World Congress International Project Management Association (IPMA) 2015, IPMA WC 2015, 28-30 September – 1 October 2015, Westin Playa Bonita, Panama. **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 226 (2016) 351 – 357

GRANJA, S. I. B. Elaboração e Avaliação de Projetos. 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

GOMES, N. F. Ética na administração pública: desafios e possibilidades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 48, n. 4, p. 1029 a 1050, 2014. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/30916>. Acesso em: 1 set. 2023.

Índice de percepção de corrupção em 2023. Transparência internacional Brasil. Disponível em: <Índice de Percepção da Corrupção | Transparência Internacional (transparenciainternacional.org.br)> Acesso em 23 mar. 2024.

PRADO, Alyssa Magalhães. O jeitinho brasileiro: uma revisão bibliográfica. **Horizonte Científico**, v. 10, n. 1, p. 1808-3064, 2016

SOUSA, L. **corrupção. Fundação Manuel dos Santos.** Fevereiro de 2016. Disponível em: < Corrupção - Luís de Sousa - Google Livros>. Acesso em 23 mar 2024.

SOUZA, Fábio Jacinto Barreto de; ALMEIDA Midlej de; SILVA, Suylan; OLIVEIRA A G. de. Corrupção no Setor Público: Agenda de Pesquisa e Principais Debates a Partir da Literatura Internacional **Administração Pública e Gestão Social**, vol. 11, núm. 3, 2019.

PRESLINE BLUM: Doutoranda em Ciências Contábeis/Administração pela FUCAPE Business School. Possui um mestrado em Ciências Empresariais pela Universidade Fernando Pessoa, em Portugal, que foi reconhecido pela Universidade da Amazônia como Mestre em Administração de Empresas. Além disso, é especialista em Auditoria e Controladoria pela Unicesumar e graduada em Administração de Empresas pela Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT). A formação complementar inclui uma série de cursos na área de Administração de Empresas e Administração Pública, bem como cursos de línguas (Espanhol e Inglês) pelo CCAA, que complementam seu amplo conhecimento acadêmico e profissional.

Atualmente, atuo como Administradora de Recursos Humanos no Hospital Regional de Sinop, além de ser docente na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT) desde 2016, onde se dedica à pesquisa em Administração Pública. Atuou como Tutora na Universidade Norte do Paraná (UNOPAR) entre 2017 e 2021.

Projetos de Pesquisa

1. **Ensino de Contabilidade Governamental nas Universidades Públicas Brasileiras frente à convergência com as Normas Internacionais (2022 – Atual).**
2. **Delineamento de um Portal para acompanhamento de egressos em uma Universidade Pública Multicampi (2022 - Atual).**
3. **Relação entre Tax Avoidance, Task Risk e ESG de Gerenciamento de Resultados por Atividades Reais (2022 – 2023).**
4. **Eficiência dos Gastos Públicos per Capita em Saúde: um estudo nos Municípios Matogrossenses (2022 – 2023).**
5. **Otimização do Custo Tributário para Energia Limpa em Quatro Cidades Brasileiras (2022 - 2023).**

- **Produção Bibliográfica**
  - "Mudanças produzidas pela CPC 06 - Resolução 02/2019 nas notas explicativas das empresas do setor do agronegócio listadas na B3" (2022).
  - "A percepção dos profissionais e estudantes de contabilidade do Mato Grosso no uso do dashboard" (2021).
  - "A percepção dos servidores municipais na divulgação das informações sobre a Lei Complementar 101/2000 e da Lei Complementar 131/2009" (2021).
  - "Contadoria ou Controladoria: uma análise nos medicamentos do componente básico da AF de Nova Mutum - MT" (2021).
  - "Holding como estratégia de negócios: um estudo no cenário do agronegócio" (2021).

- "Lei Complementar nº 155/2016: o impacto da nova metodologia de apuração do Simples Nacional em uma empresa do ramo farmacêutico" (2021).
- "As influências dos dashboards nas empresas do agronegócio listadas pela Revista Forbes" (2020).
- "Administração Contemporânea" (2024), Editora Poisson. Coautora do livro que aborda temas contemporâneos na administração entre outros.

ÍNDICE REMISSIVO

ÍNDICE REMISSIVO

O

P

R

S

T

V

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 4



www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

@atenaeditora

www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora

Ano 2024

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 4

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br



Atena Editora
Ano 2024